



Esta obra está bajo una [Licencia
Creative Commons Atribución-
NoComercial-CompartirIgual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN - TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

**“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORALES; DURANTE EL
PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2015”**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER SCIENTIAE EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

Lic. Adm. EDMAN JUNIOR SILVA HUAMANTUMBA

TARAPOTO - PERÚ

DICIEMBRE 2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN - TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

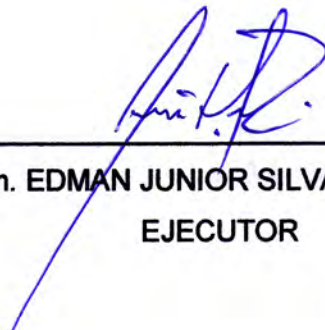


**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

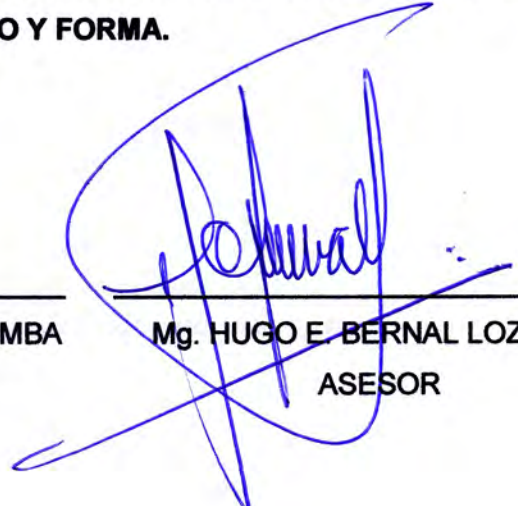
TESIS

**“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORALES; DURANTE EL
PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2015”**

**EL SUSCRITO DECLARA QUE EL PRESENTE TRABAJO DE TESIS ES ORIGINAL, EN SU
CONTENIDO Y FORMA.**



Lic. Adm. EDMAN JUNIOR SILVA HUAMANTUMBA
EJECUTOR



Mg. HUGO E. BERNAL LOZANO
ASESOR

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN - TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

TESIS

**“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORALES; DURANTE EL
PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2015”**

APROBADA EN CONTENIDO Y ESTILO POR:

Dra. Olga Maritza Requejo La Torre

PRESIDENTE

Dra. Jeanett Sonia Igarza Campos

SECRETARIO

Lic. Adm. M.Sc. Segundo Saúl Rodríguez Mendoza

MIEMBRO

DEDICATORIA

Al ser superior

Por darme la vida y mantenerme con salud, y
ser la brújula a seguir.

A mis padres

A la Sra. Marina, mi querida madre ejemplo de
gratitud y cariño, por su invaluable apoyo moral.

Al Sr. Edman, mi querido padre ejemplo de
enseñanza y superación.

A mis seres queridos

Celsa, Karol, Grethel, Mayra y Jade
Victoria; por su amor y Comprensión.

AGRADECIMIENTO

Como muestra de gratitud al término de esta etapa de mi vida, quiero expresar un profundo agradecimiento a quienes con su ayuda, apoyo y comprensión me alentaron a lograr esta hermosa realidad, especialmente a aquellas personas que han contribuido en la elaboración del presente trabajo de investigación, con la cual materializo el anhelo de seguir creciendo profesionalmente.

Al Lic. Adm. Mg. Hugo Elias Bernal Lozano; mi Asesor, por su desinteresada y activa participación en la elaboración del presente trabajo de investigación; a las autoridades de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto por su visión de futuro; a la Escuela de Posgrado, del cual me siento orgulloso de formar parte; a los miembros del Jurado Dra. Olga Maritza Requejo La Torre, Dra. Jeanett Igarza Campos, Lic. M.Sc. Segundo Rodríguez Mendoza; al personal Directivo y Administrativo de la Municipalidad Distrital de Morales, por las facilidades brindadas para acceder a la información necesaria y finalmente a toda mi familia; agradecimiento sincero.

RESUMEN

La investigación que lleva por título “influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de morales; durante el primer semestre del año 2015” es el resultado de la aplicación, en la práctica de la metodología de Hernández Sampieri Roberto, planteada en su libro “metodología de la investigación”, quinta edición, con el tipo de investigación descriptiva Correlacional y método inductivo. Asimismo vale mencionar que se aplicó una encuesta a 75 colaboradores municipales con un cuestionario compuesto por 25 preguntas en relación a la variable clima organizacional y 16 preguntas destinadas a evaluar el desempeño laboral, todo esto en búsqueda de dar respuesta a la interrogante principal planteada ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de morales; durante el primer semestre del año 2015? Para lo que se planteó como objetivos; describir el clima organizacional en la municipalidad distrital de morales, analizar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de morales y finalmente identificar los elementos del clima organizacional que inciden de manera negativa en el desempeño de los trabajadores de la municipalidad distrital de morales. Del diagnóstico, respecto al clima organizacional se infiere que se posiciona en un nivel regular, debido a una serie de hechos como por ejemplo la poca confianza que el jefe demuestra hacia sus colaboradores; la falta de toma de decisiones propias en la organización, los beneficios no son percibidos de forma adecuada ya que no se adecuan a sus necesidades, consecuentemente las políticas implantadas en la empresa no se adecuan a la posición del personal, por otro lado regularmente las remuneraciones percibidas por el personal no satisfacen sus necesidades, en consecuencia la estabilidad laboral del personal se ve afectada. Sin embargo, el ambiente laboral se encuentra en óptimas condiciones. Con respecto al desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de morales se ha determinado en un nivel medio, puesto que las metas se vienen cumpliendo regularmente, igual que el cumplimiento de los procedimientos ya que no son ejecutados adecuadamente, por otro lado la predisposición del personal se ve afectada de cierta manera, por lo que también afecta al trabajo en equipo del personal, así mismo su satisfacción es baja, consecuentemente la realidad planteada permite reafirmar el desempeño laboral el mismo que se posiciona en un nivel regular.

Entre los principales factores del clima organizacional que inciden de manera negativa en el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de morales tenemos el bajo nivel de confianza imperante en la organización, los beneficios inadecuados, la remuneración deficiente y una amplia inestabilidad laboral.

Finalmente se ha logrado determinar una relación significativa del clima organizacional sobre el desempeño de los colaboradores de la municipalidad distrital de morales, ya que al mantener un

clima regular, el desempeño de los colaboradores se comportaría de igual manera, esto debido a que las políticas, beneficios, la estabilidad laboral, entre otras impiden el efectivo desempeño de los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Palabras Claves: Clima organizacional, desempeño laboral, investigación, metodología, confianza, beneficios, remuneración, estabilidad laboral, satisfacción, trabajo en equipo, colaboradores.

SUMMARY

The research entitled "organizational climate influence on job performance of workers of the district municipality of moral; during the first half of 2015 "it is the result of the practical application of the methodology Hernandez Sampieri Roberto raised in his book "investigation of methodology" fifth edition, with a type of descriptive correlational research and an inductive method. Also worth mentioning that a survey applied to 75 municipal employees with a questionnaire composed of 25 questions regarding the organizational environment variable and 16 questions designed to assess job performance, all in search of answer the main question posed ¿How organizational climate influences on job performance of workers of the district municipality of moral; during the first half of 2015? For what was proposed as objectives; describe the organizational climate in the district municipality of morales, analyze job performance of workers of the district municipality of morales and finally identify the elements of organizational climate that impact negatively on the performance of workers of the district municipality of morales. So was obtained as results regarding the organizational climate has been achieved diagnose which is positioned at a regular level this because there are some shortcomings such as the lack of confidence that the boss shows to its partners, like staff You can't make their own decisions on the organization and the same benefits are not perceived properly because it does not suit your needs, consequently the policies implemented in the company is not suited to the position of staff, on the other hand regularly remuneration received by staff not suit your needs, therefore job security staff affected. But though the work environment is in good condition. With regard to job performance of workers of the district municipality of moral it is determined at a medium level, because the goals are being met regularly, like the completion of the procedures as they are not properly executed, on the other hand predisposition Staff is affected in some way, so that also affects staff working team, also your satisfaction is low, therefore the above is that job performance is positioned at a regular level.

Among the main factors affecting organizational climate negatively on job performance of employees of the district municipality of moral have the lowest level of confidence prevailing in the organization, inadequate benefits, poor pay and a wide labor instability.

Finally, it has been determined a significant relationship of organizational climate on the performance of the employees of the district municipality of morales, because by maintaining regular climate, the performance of employees would behave similarly, this due to political, benefits, job security, among others affect the actual performance of the employees of the district municipality of morales.

Keywords: Organizational climate, job performance, research, methodology, confidence, benefits, compensation, labor stability, satisfaction, teamwork, collaborators.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
SUMMARY	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO	x
INDICE DE TABLAS	xiii
INDICE DE GRÁFICOS	xvi

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1	Introducción	1
1.2	Planteamiento del Problema	2
1.3	Formulación del Problema	3
1.4	Justificación	3
1.5	Objetivos	5
1.5.1	Objetivo General	5
1.5.2	Objetivos Específicos	5
1.6	Hipótesis	5

CAPÍTULO II REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1	Antecedentes	6
2.2	Marco Teórico	11
2.2.1	Clima Organizacional	11
2.2.2	Desempeño Laboral	18
2.3	Marco Conceptual	28

CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS

3.1	Diseño Metodológico	31
3.1.1	Tipo de Investigación	31
3.1.2	Nivel de Investigación	31
3.1.3	Método	31

3.1.4	Diseño	31
3.2	Población y Muestra	32
3.2.1	Población	32
3.2.2	Muestra	32
3.3	Operación de Variables	32
3.3.1	Variable Independiente	33
3.3.2	Variable Dependiente	34
3.4	Técnicas de Recopilación de Datos	34
3.5	Validación y Confiabilidad	35
3.5.1	Validación	35
3.5.2	Confiabilidad	35
3.6	Técnicas para el Procesamiento de la Información	37

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1	Resultados	38
4.1.1	Resultados de Encuesta Clima Organizacional	38
4.1.2	Resultados de Encuesta Desempeño Laboral	63
4.1.3	Resultados por Indicadores del Clima Organizacional	79
4.1.4	Resultados por Indicadores del Desempeño Laboral	91
4.1.5	Resultados del Clima Organizacional y Desempeño Laboral por Indicador en la Municipalidad Distrital de Morales	98
4.1.6	Resultados de Correlación de Variables	102
4.2	Discusiones	103

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	105
5.2	Recomendaciones	106

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

6.1	Referencias Bibliográficas	107
-----	----------------------------------	-----

CAPÍTULO VII**ANEXOS**

7.1	Cuestionario del Clima Organizacional	109
7.2	Cuestionario para Medir el Desempeño Laboral	111
7.3	Recuento de Datos para la Confiabilidad de los Instrumentos	113
7.4	Instrumentos Validados	116

Tabla N° 28: De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo	62
Tabla N° 29: Está de acuerdo en la forma como se cumplen los objetivos y metas de su institución	63
Tabla N° 30: Los procedimientos de selección de personal se basan en la capacidad y el desempeño	64
Tabla N° 31: Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución	65
Tabla N° 32: Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas	66
Tabla N° 33: Los trabajadores laboran fuera de su horario en la municipalidad	67
Tabla N° 34: En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo	68
Tabla N° 35: Participa en la toma de decisiones de su área administrativa	69
Tabla N° 36: Está de acuerdo con el sistema de estímulos y equidad por hacer bien su trabajo	70
Tabla N° 37: Su jefe inmediato práctica el trabajo en equipo	71
Tabla N° 38: Tiene un sentimiento de pertenencia con su institución	72
Tabla N° 39: Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios	73
Tabla N° 40: Existe satisfacción en el trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato	74
Tabla N° 41: Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo	75
Tabla N° 42: Considera que la presión en el trabajo es la adecuada	76
Tabla N° 43: Concuerda con el comportamiento organizacional en su institución	77
Tabla N° 44: Está de acuerdo con el diseño de los medios de trabajo para desenvolverse en su centro de trabajo	78
Tabla N° 45: Indicador opiniones	79
Tabla N° 46: Indicador aceptación	80
Tabla N° 47: Indicador comodidad	81
Tabla N° 48: Indicador confianza	82
Tabla N° 49: Indicador toma de decisiones	83
Tabla N° 50: Indicador beneficios	84
Tabla N° 51: Indicador política	85
Tabla N° 52: Indicador remunerativo	86

Tabla N° 53: Indicador ambiente de trabajo	87
Tabla N° 54: Indicador accesibilidad	88
Tabla N° 55: Indicador iluminación	89
Tabla N° 56: Indicador estabilidad laboral	90
Tabla N° 57: Indicador cumplimiento de metas	91
Tabla N° 58: Indicador cumplimiento de procedimientos	92
Tabla N° 59: Indicador predisposición de colaboración	93
Tabla N° 60: Indicador trabajo en equipo	94
Tabla N° 61: Indicador satisfacción en el trabajo	95
Tabla N° 62: Indicador compromiso en el trabajo	96
Tabla N° 63: Indicador compromiso organizacional	97
Tabla N° 64: Variable clima organizacional por indicador en la municipalidad distrital de morales	98
Tabla N° 65: Variable desempeño laboral por indicador en la municipalidad distrital de morales	100
Tabla N° 66: Correlación clima organizacional – desempeño laboral	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 01: Toman en cuenta mis opiniones	38
Gráfico N° 02: Aceptado por mis compañeros	39
Gráfico N° 03: Me hacen sentir cómodo	40
Gráfico N° 04: Valoran mis aportes	41
Gráfico N° 05: Atmósfera de Confianza en el trabajo	42
Gráfico N° 06: Decisiones en equipo	43
Gráfico N° 07: Las decisiones son acertadas	44
Gráfico N° 08: Confianza en el grupo de trabajo	45
Gráfico N° 09: Valoro los beneficios en la organización	46
Gráfico N° 10: Asignación salarial	47
Gráfico N° 11: Aspiraciones reforzadas – política	48
Gráfico N° 12: Interés por la organización	49
Gráfico N° 13: Excelente sitio de trabajo	50
Gráfico N° 14: Orgullo por la organización	51
Gráfico N° 15: El salario cubre tus necesidades	52
Gráfico N° 16: A gusto en tu puesto laboral	53
Gráfico N° 17: Espacio adecuado para realizar mi trabajo	54
Gráfico N° 18: Entorno físico óptimo para trabajar	55
Gráfico N° 19: Acceso a la información	56
Gráfico N° 20: Iluminación adecuada	57
Gráfico N° 21: Futuro de sus colaboradores	58
Gráfico N° 22: Estabilidad laboral	59
Gráfico N° 23: Participación de los colaboradores en los ascensos	60
Gráfico N° 24: Apoyo al desarrollo académico	61
Gráfico N° 25: Permanencia por mi desempeño	62
Gráfico N° 26: Cumplimiento de objetivos y metas	63
Gráfico N° 27: Selección en base a capacidad y desempeño	64
Gráfico N° 28: Estructura del sistema jerárquico	65
Gráfico N° 29: Aceptabilidad de estrategias y políticas	66
Gráfico N° 30: Labor fuera de horario	67
Gráfico N° 31: Agradable ambiente de trabajo	68
Gráfico N° 32: Participación en la toma de decisiones	69
Gráfico N° 33: Sistema de estímulos y equidad	70

Gráfico N° 34: Práctica del trabajo en equipo	71
Gráfico N° 35: Sentimiento de pertenencia con la institución	72
Gráfico N° 36: Sentimiento de vocación de servicios	73
Gráfico N° 37: Satisfacción, motivación y reconocimiento laboral	74
Gráfico N° 38: Disponibilidad de información necesaria	75
Gráfico N° 39: Presión adecuada	76
Gráfico N° 40: Comportamiento organizacional	77
Gráfico N° 41: Diseño de medios de trabajo	78
Gráfico N° 42: Opiniones	79
Gráfico N° 43: Aceptación	80
Gráfico N° 44: Comodidad	81
Gráfico N° 45: Confianza	82
Gráfico N° 46: Toma de decisiones	83
Gráfico N° 47: Beneficios	84
Gráfico N° 48: Política	85
Gráfico N° 49: Remunerativo	86
Gráfico N° 50: Ambiente de trabajo	87
Gráfico N° 51: Accesibilidad	88
Gráfico N° 52: Iluminación	89
Gráfico N° 53: Estabilidad laboral	90
Gráfico N° 54: Cumplimiento de metas	91
Gráfico N° 55: Cumplimiento de procedimientos	92
Gráfico N° 56: Predisposición de colaboración	93
Gráfico N° 57: Trabajo en equipo	94
Gráfico N° 58: Satisfacción en el trabajo	95
Gráfico N° 59: Compromiso en el trabajo	96
Gráfico N° 60: Compromiso organizacional	97
Gráfico N° 61: Clima organizacional por indicador en la municipalidad distrital de morales	98
Gráfico N° 62: Desempeño laboral por indicador en la municipalidad distrital de morales	100
Gráfico N° 63: Correlación clima organizacional - desempeño laboral	102

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción:

Las organizaciones actuales están inmersas en cambios tecnológicos, sociales y económicos, y nadie duda, que del proceso de adaptación a estos se obtendrán las metas y logros propuestos, para lo cual es esencial disponer de personas con un óptimo desempeño laboral, en su institución, para el beneficio de la organización, ello consecuentemente permitirá claramente cumplir con los objetivos de la organización y brindar un servicio de calidad. En el campo de la administración pública; el clima organizacional y el desempeño laboral dentro de una gestión municipal son variables relevantes para los profesionales que forman parte de esa gestión; cuya razón de ser, es velar por los bienes del estado, manejar de manera adecuada los fondos del estado y brindar un servicio adecuado a la población, por ello el conocimiento y comprensión del nivel del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de morales constituyen factores fundamentales para la organización; por lo tanto, el clima organizacional es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, esto influye directamente en el desempeño laboral y por lo tanto en la productividad de una organización.

El estudio denominado “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de morales; durante el primer semestre del año 2015”, tuvo como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de morales; durante el primer semestre del año 2015; cuyo propósito fue proporcionar información válida y actualizada a fin de que la municipalidad distrital de morales, conjuntamente con sus colaboradores y personal en general formulen acciones correctivas orientadas a fortalecer y mejorar los niveles de clima organizacional y desempeño laboral en su centro de trabajo mediante talleres, cursos de capacitación, así como también plantear y desarrollar un programa de incentivos para los colaboradores y poder contribuir con ello, tanto en la mejora de su desempeño como en la calidad de atención, el desarrollo personal y profesional, que posibilite la transformación cualitativa de los servicios municipales.

El presente trabajo se enfocó en siete capítulos, organizados de la forma siguiente: El primero está referido al planteamiento y la formulación del problema, la justificación, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo está compuesto por la revisión bibliográfica

donde se hace referencia a investigaciones y estudios que se han realizado con relación al tema; en los cuáles tenemos a los antecedentes, marco teórico y marco conceptual. En el tercer capítulo se incluyó el material y método donde contiene el nivel, tipo y método de investigación, así como la población, técnica e instrumento, procedimiento de recolección de datos, procedimiento para el procesamiento, presentación, análisis e interpretación de datos. En el cuarto capítulo se consignaron los resultados y la discusión de los mismos. Mientras que en el capítulo cinco se incluyeron las conclusiones a las que se arribaron y las recomendaciones, para finalmente presentar en el capítulo seis y siete las bibliografías y anexos respectivamente.

1.2. Planteamiento del Problema:

En atención a la evolución histórica de las organizaciones, cada vez se da mayor importancia al clima laboral, y al papel que juegan las personas que las integran. Cada organización es única. A nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización, todo grupo humano desarrolla características especiales. La peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento, ya que cada organización desarrolla una personalidad determinada. En el Perú por efecto de la globalización las organizaciones actuales están inmersas en cambios tecnológicos, sociales y económicos, y nadie duda, que del proceso de adaptación a estos cambios se obtendrán las metas y logros propuestos, para lo cual las empresas deben de disponer de personas satisfechas con su trabajo y con la organización, ya que ello aumentará claramente su rendimiento y la calidad del servicio que prestan, haciendo de esas organizaciones, entes más competitivos que se desenvuelvan de manera eficaz en el mercado. En el contexto regional al igual que el nacional, ya se viene aplicando estrategias para mejora del clima organizacional en las organizaciones, asimismo con la mejora de la educación se ha logrado entender más estas variables al punto de que, ya es común el uso de sus terminologías y la aplicación de sus instrumentos de medición. Todo esto ha ocasionado que las empresas locales ya sean públicas o privadas mejoren en cierto nivel su competitividad y rendimiento productivo.

Por otro lado el desempeño de los gobiernos es un asunto de vital importancia; no se limita al logro de la racionalidad formal, cumplimiento de las reglas y los procedimientos autorizados conforme a las normas; sino que se ubica en el universo de las aptitudes que se desarrollan para asegurar a pesar de condiciones adversas, el cumplimiento de las

metas colectivas; es decir, el desempeño institucional es la clave para identificar la aceptación o el rechazo de los gobiernos por parte de los ciudadanos. Las nuevas condiciones exigen de las instituciones municipales una mayor capacidad, una administración más eficiente en la ejecución de sus procesos, una capacitación más especializada de sus funcionarios, una mejora sustantiva de la administración de la información al interior de la institución y la implementación más técnica y comprometida de un estilo de administración orientada al desarrollo sostenible local.

La problemática del presente trabajo de investigación, estuvo enmarcado en el clima laboral que se desarrolla en una organización; puesto que es una variable muy importante sobre todo en las instituciones públicas y de mayor realce en las municipalidades específicamente, debido a que mediante esa variable se podrá reflejar el desempeño laboral de cada colaborador de la mencionada institución. El presente trabajo de investigación se desarrolló en su plenitud en la municipalidad distrital de morales, institución en la cual se ha podido observar ciertas deficiencias relacionadas al mencionado tema como son conflictos laborales ocasionales, bajo nivel de cumplimiento de las metas propuestas y el retraso de algunos proyectos puestos en marcha, asimismo en el personal laboral se pudo observar, en los últimos meses, baja motivación, lo que ha generado la disminución de la productividad y ha ocasionado un clima laboral tenso. Es por este motivo que mediante esta investigación se determinó el efecto que está teniendo el clima organizacional sobre el desempeño de los trabajadores municipales, para de este modo brindar a dicha institución las pautas y métodos para su mejoramiento.

1.3. Formulación del Problema:

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Morales; durante el primer semestre del año 2015?

1.4. Justificación:

En las instituciones públicas del país, se ha observado que la personalidad, actitud, percepción, motivación y otros factores determinan el desempeño laboral de los trabajadores de una organización; y estos a su vez influyen en el clima organizacional.

Con éstas premisas se realizó la presente investigación para entender mejor el funcionamiento de una organización o institución. En esta época de grandes y constantes

cambios, es necesario prepararse para afrontar las exigencias que cada día son mayores. Si se valoran todos esos factores que determinan el desempeño laboral de los trabajadores, buscando el desarrollo individual y organizacional, se podrá denominar un tema clave dentro de las organizaciones protagonistas. Hablar de organizaciones es referirse a un conjunto de fenómenos, elementos y relaciones integradas, cuya naturaleza va desde lo material, social y psicológico. Las organizaciones como tal concentran un conjunto de procesos que son el resultado de la interacción laboral y personal de los individuos que en ella se movilizan; definitivamente esto permite comprender que la organización no puede ser concebida por sí sola como tal, sino a partir de las personas, ya que son estas las que determinan el sentido de su existencia; por ello cada situación que acontece en la persona dentro o fuera del entorno laboral afectará directamente a la organización en su conjunto.

En el sector municipal, la administración de los recursos humanos es difícil por tratarse de una organización compleja, donde existen diferentes grupos ocupacionales; profesionales, técnicos, auxiliares calificados y no calificados, personal administrativo, etc. Pocas instituciones como esta, tienen variedad de profesionales, ocupaciones, presiones y riesgos laborales. Así mismo, son escasas las instituciones que trabajan con mucha presión y exigencia de por medio, pues se trabaja en función a la satisfacción de la población por lo que llevan a un mayor riesgo laboral.

La motivación para lo que fue la elaboración y ejecución del presente trabajo de investigación surgió en base a los últimos acontecimientos que se vienen suscitando en la municipalidad distrital de morales dónde por falta de gestión se puede identificar muchas descoordinaciones y falencias que se suscitan internamente, por lo que se pueden identificar problemas de diversa índole, como son: económicos, administrativos, logísticos, psicosociales, etc. que trae como consecuencia la insatisfacción de los trabajadores, la baja calidad de atención al público, y finalmente insatisfacción en el usuario externo (cliente).

La presente investigación se justificó básicamente en tres (03) aspectos; la primera en el uso de bases teóricas respaldadas por autores que realizaron innumerables investigaciones para establecer sus teorías respecto al clima organizacional y el desempeño laboral, el segundo en la importancia que la presente investigación representó para la municipalidad distrital de morales, ya que esta permitirá a los directivos poder observar de manera directa los factores que afectan el buen desempeño laboral del personal municipal y de este modo puedan tomar las medidas correctivas pertinentes; y finalmente como tercer punto se estableció el uso de la metodología seleccionada, ya que el instrumento de recolección de

datos elegidos, fue elaborado a partir de cada uno de los indicadores planteados por los autores de cada variable, lo que le da un peso más científico.

1.5. Objetivos:

1.5.1 Objetivo General:

- Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de morales; durante el primer semestre del año 2015.

1.5.2 Objetivos Específicos:

- Describir el clima organizacional en la municipalidad distrital de morales.
- Analizar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de morales.
- Identificar los elementos del clima organizacional que inciden de manera negativa en el desempeño de los trabajadores de la municipalidad distrital de morales.

1.6. Hipótesis:

La Hipótesis planteada para la investigación estuvo compuesta de la siguiente manera:

- Un buen clima Organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Morales, durante el primer semestre del año 2015.

CAPÍTULO II REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1 Antecedentes:

El clima organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones. Asimismo los cambios al interno de las instituciones tienen que ver mucho con el clima organizacional que cobra en estos tiempos cada vez más interés desde la década de los ochenta en adelante y cada vez más se observan diversos autores que sostienen que el clima organizacional es la base del éxito empresarial. Por otro lado el clima organizacional está relacionado con variables como, desempeño, satisfacción, trabajo en equipo, rotación e identificación entre otras variables de suma importancia para el éxito empresarial. En toda organización es necesario conocer el clima organizacional ya que está compuesto principalmente por valores, normas, culturas, etc., compartidos y practicados por los integrantes de una institución e influenciando el clima organizacional.

Conocer el clima organizacional es relevante para gestionar el cambio, el comportamiento y actitud de las personas que laboran en las instituciones ya que permitirá que se realicen diversas acciones correctivas y mejorar la eficiencia, eficacia, diferenciación, innovación de acuerdo a las tendencias prospectivas del sector en la que la organización se desenvuelve. Es por este motivo que a continuación se presentan en esta sección algunas investigaciones realizadas que tienen relación con el tema que fue motivo de investigación.

García Lay, Evelyn Roxana. en su investigación (2003) Guatemala “El clima organizacional como proceso para lograr una organización aprendiz en SEDALIB S.A.” llegó a las siguientes conclusiones:

1. El personal encuestado no conoce las expectativas laborales de la compañía, así como lo que se espera de ellos, en este punto logré conocer que el 36% de los encuestados respondieron que no se sienten motivados por una visión común y no una gran unidad de propósito en seguir adelante y el 34% es indiferente al respecto.
2. El personal encuestado si conoce cuál es la razón de la existencia de la compañía y cómo contribuye a la sociedad, este es un punto importante porque a pesar de eso, los empleados tienen una identificación media con la empresa en la que laboran, esto se

ve reflejado en que el 44% de los empleados encuestados están totalmente identificados con la empresa, y el 60% de los empleados encuestados están de acuerdo en que la empresa se esfuerza por ofrecer servicios de calidad.

3. El personal entrevistado no percibe ni conoce claramente las reglas y los valores que se tienen dentro de la compañía, la mayoría no sabe cuáles son sus valores organizacionales ya que el 66% de los empleados no conocen los valores dominantes de la organización SEDALIB y que el 22% cree conocerlos.

Duque Delgado, María Juliana. en su investigación (2009) Bogotá – Colombia “Desarrollo del modelo del clima organizacional en Maquiavicola Ltda.” Llegó a las siguientes conclusiones:

1. El clima laboral es una variable clave en el desempeño de una organización, y aun cuando no puede ser visto tangencialmente, el clima de una empresa se percibe, se vive y afecta todos los aspectos de la empresa.
2. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y contribución a la empresa, es un ambiente de mayor confianza y respeto.
3. Asimismo se estableció que el clima puede mejorar a partir de factores organizacionales como el entorno laboral y el bienestar corporativo.

Polanco Gonzales, Karen Icel. en su investigación (2010) Santiago de Cali “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios de la corporación autónoma regional del valle del cauca – cvc – de la ciudad de santiago de cali” Llegó a las siguientes conclusiones:

1. Considerar que algunas dimensiones del clima laboral como el liderazgo del jefe, la participación, el compromiso, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo son factores que inciden positivamente en el clima organizacional en la Corporación Regional del Valle del Cauca CVC Cali.

2. El clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en el comportamiento de los colaboradores y que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros).
3. El comportamiento del trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Baños Barrientos, Natalia Roseli. en su investigación (2011) “Influencia del clima laboral en el desarrollo empresarial del supermercado plaza vea de la Ciudad de Ica en el año 2010” llegó a las siguientes conclusiones:

1. El clima laboral tiene influencia directa en el nivel de producción e integración y comportamiento social de los trabajadores, además de dar mayor énfasis en el análisis emocional de los recursos humanos de la empresa.
2. El comportamiento de los trabajadores tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros; que cuenta con relación directa en el clima laboral de la organización.
3. El clima organizacional mide cual es la percepción que los miembros de la organización tienen acerca de esta. Permite conocer las características de la organización, estrategias claves en el establecimiento de las relaciones laborales armoniosas y permanentes o mecanismos de retroalimentación eficaz que permite orientar, evaluar y coordinar acciones en función a un óptimo funcionamiento del clima organizacional.

Baca Benavides, Mary. en su investigación (2007) “Evaluación y Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Municipalidad Distrital de San Isidro” llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los empleados pueden aprender de diferente manera la cultura de su organización, destacándose más los aspectos visibles que los ocultos.

2. La Municipalidad Distrital de San Isidro es una entidad pública, la cual está orientada a fines personales o partidarios (gobiernos de turno), lo cual provoca una falta de identidad tanto a nivel de personas, procesos y estructuras.
3. En el análisis de la Cultura Organizacional de la Municipalidad Distrital de San Isidro, se identificó una falta de identidad de su personal con la empresa originando así una desmotivación por no ser reconocidos en sus labores que realicen.

Sánchez Dávila, Keller. en su Tesis (2010) “Cima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de salud de las Microrredes Cuñumbuque y Tabalosos – 2010” llegó a las siguientes conclusiones:

1. La satisfacción laboral alcanzó un nivel medio en la microrred cuñumbuque, con 59.4% y en la microrred tabalosos alcanzó un 81.3%. También existe un nivel alto en ambas microrredes predominando este nivel en la microrred cuñumbuque con 37.5 %; mientras la microrred tabalosos sólo alcanzó el 15.6 %; en el nivel bajo de satisfacción laboral comparten el mismo porcentaje de un 3.1 % las microrredes cuñumbuque y tabalosos, siendo este valor un mínimo porcentaje que dista mucho de los demás niveles de satisfacción laboral. Sin embargo la prueba de chi cuadrado no muestra diferencia significativa debido a que la probabilidad de 0.1373 es mayor a 0.05; es decir, que no hay diferencia entre los niveles de satisfacción laboral percibidos por los trabajadores en cada uno de las microrredes.
2. Al relacionar el clima organizacional con la satisfacción laboral en las microrredes cuñumbuque y tabalosos, los resultados son de nivel promedio de clima organizacional y medio de satisfacción laboral donde existe 31 trabajadores de salud que en este nivel representan el 50% de la muestra; sin embargo, existe 14 de trabajadores de salud con un nivel alto de clima organizacional con un nivel medio de satisfacción laboral y con menor número de trabajadores de salud (11) que se encuentran en el nivel alto de clima organizacional con un nivel alto de satisfacción laboral respectivamente. Los resultados muestran que existe una relación directa con la prueba de Chi cuadrado siendo la probabilidad de 0.0277 menor a 0.05 entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, es decir que a mejor clima organizacional más alto el nivel de satisfacción laboral en las microrredes cuñumbuque y tabalosos.

2.2 Marco Teórico:

2.2.1 Clima Organizacional:

Se entiende como clima organizacional al conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas,

sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. **Chiang (2010)**.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus trabajadores, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto; en suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. **Chiang (2010)**.

El clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. **Álvarez (1992)**.

De acuerdo a **Chiang (2010)**; el clima organizacional es un fenómeno producido por la interrelación de los factores del sistema organizacional, entre ellos el sector salud y las tendencias motivacionales de los trabajadores de salud que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a la productividad, satisfacción, rotación, etc. Es decir, que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el usuario interno tiene de la estructura y procesos que ocurren en la institución. El comportamiento del usuario interno no es una resultante de los factores organizativos sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución.

Características del clima organizacional:

El clima organizacional puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto observada por éstos, que la evalúan colectivamente significando que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con la organización. **Chiang (2010)**.

El clima organizacional tiene las siguientes características:

1. Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
2. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
3. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
4. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
5. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización.
6. Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.
7. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral.
8. En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible.

Importancia del clima organizacional:

El clima organizacional le brinda vitalidad a los sistemas organizativos que permite una mayor productividad y satisfacción laboral por su evidente vinculación con el recurso humano. **Chávez (2012).**

Es muy importante para:

- Detectar problemas dentro de la organización y luego poder ofrecer solución a estos problemas.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización.
- Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas de la mejor manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.

El saberse perteneciendo a un grupo de trabajo, el sentirse integrado a una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de desarrollo. Este sentimiento de pertenencia podría ser fomentado en una organización que

se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella. Así, cada individuo miembro de la organización podría percibir que es parte de la organización y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

Impacto del clima organizacional:

Según **Marchant (2005)**, mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima organizacional en su organización, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización y mientras menos satisfactorio sea el clima organizacional, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la organización es menor. Los esfuerzos que haga la organización para mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

El valor de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de satisfacción laboral y rendimiento profesional entre otros; por último, si el estado del ambiente laboral es experimentado por los trabajadores y se correlaciona con su comportamiento, ¿cómo no esperar que se haga evidente en la imagen que la organización proyecta al exterior?.

El clima organizacional como herramienta estratégica podría no sólo impactar el comportamiento y eficiencia de la organización en sus procesos productivos, sino también en su buena relación con los trabajadores, interaccionando siempre mediada por la reputación de la organización y en la satisfacción propia.

Medición del clima organizacional:

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización. Sin embargo, hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica descripción del ambiente interno.

De acuerdo a **Álvarez (1992)**, los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías, tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos.

La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que "influye sobre..." (Variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un "interpuesto entre..." (Variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un "efecto de..." (Variable dependiente). Cuando es tomada como una variable independiente, sugiere que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento. Cuando es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento. Cuando es tomada como variable dependiente; la estructura organizacional formal incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización. El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción.

El clima organizacional contempla los siguientes factores:

Según **Litwin & Stringer (2002)**, propone como indicadores para la medición del clima organizacional a los siguientes:

1. **Relaciones interpersonales:** Grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.
2. **Estilo de dirección:** Grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.
3. **Sentido de pertenencia:** Grado de orgullo derivado de la vinculación a la organización.
4. **Retribución:** Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

5. **Disponibilidad de recursos:** Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.
6. **Estabilidad:** Grado en que los empleados ven en la organización claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
7. **Claridad y coherencia en la dirección:** Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la organización. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
8. **Valores colectivos:** Grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

Mientras que **Chiang (2010)** en su libro “Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral” menciona como indicadores para la medición del clima organizacional a:

- **Opiniones:** El indicador opiniones hace referencia a la apreciación que el colaborador tiene acerca de cuan importantes son los aspectos como puntos de vista en su trabajo, visión general acerca de la organización, sus compañeros de trabajo, entre otros, es así que mientras mejor percepción puedan tener acerca de estos todos los colaboradores, ocasionara de manera directa una mejora en el clima organizacional de la empresa.
- **Aceptación:** La aceptación dentro del clima organizacional es un elemento vital, ya que esto definirá cuan unidos estarán los individuos que conforman dicha organización, dentro de este indicador se toman en cuenta la aceptación entre compañeros, la aceptación del líder por parte de los colaboradores y viceversa. Es así que mientras mayor sea el nivel de aceptación entre todos los individuos de la organización mejor será el clima organizacional de la empresa.
- **Comodidad:** La comodidad referida a la sensación de bienestar que los colaboradores sienten dentro de la organización, es un elemento muy importante a tener en cuenta a la hora de evaluar el clima organizacional, ya que esto permitirá conocer elementos que

podrían desmotivar al personal al personal y como consecuencia poner en peligro el buen clima organizacional de la empresa.

- **Confianza:** Otro factor muy importante a evaluar al momento de analizar el clima organizacional de cualquier empresa es la confianza imperante entre los colaboradores y jefes de esta, ya que esto definirá la marcha de los proyectos que se propone dicha organización y por ende el futuro de la empresa, es por esto que se dice que la confianza guarda una relación directa con el clima organizacional de toda empresa.
- **Toma de decisiones:** La toma de decisiones visto como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones para resolver diferentes situaciones de la vida cotidiana en las empresas es un factor muy importante a la hora de evaluar el clima organización, ya que estas dirigen el futuro de las empresas y por ende el futuro de cada uno de sus miembros, es así que mientras más efectivas sean las decisiones tomadas, mejor será el clima organizacional.
- **Beneficios:** Asimismo otro de los factores con gran importancia al momento de evaluar el clima organizacional es la percepción que los colaboradores de dicha empresa tienen acerca de los beneficios que estos obtienen de la labor realizada, es así que a mayores beneficios percibidos como consecuencia se aporta a un mejor clima organizacional.
- **Política:** Las políticas vistas como decisiones escritas que se establecen como una guía para los miembros de una organización sobre los límites dentro de los cuales pueden operar en distintos asuntos son de gran importancia al momento de evaluar el clima organizacional, es así que a mejor percepción de estas, se contara con un mejor clima organizacional.
- **Remunerativo:** El aspecto remunerativo al igual que todos los demás factores juega un rol determinante a la hora de evaluar el clima organizacional, ya que mientras mejor sea la percepción que los colaboradores tiene acerca de este elemento, mejor será su nivel de satisfacción y como consecuencia indirecta mejor será el clima organizacional.
- **Ambiente de Trabajo:** El ambiente de trabajo hace referencia a la percepción que posee el cliente sobre las condiciones de ventilación, temperatura y nivel de ruido (Diversas investigaciones mostraron que las condiciones desagradables de trabajo debidas al

ruido inciden negativamente en el nivel de satisfacción, la productividad y la vulnerabilidad a los accidentes, e incrementan la tasa de errores. El ruido interfiere en la actividad mental, provocando fatiga, irritabilidad y dificultad de concentración).

- **Accesibilidad:** La accesibilidad, vista como “el grado o nivel en el que cualquier ser humano, (más allá de su condición física o de sus facultades cognitivas), puede usar una cosa, disfrutar de un servicio o hacer uso de una infraestructura”, es así también un factor de mucha importancia dentro del clima organizacional, ya que otorga la libertad de información a los colaboradores para realizar su labor de una mejor manera.
- **Iluminación:** La iluminación vista como “el flujo luminoso que incide sobre una superficie”, juega un papel muy importante dentro del clima organizacional, ya que tiene un efecto directo sobre la motivación y el grado de bienestar del colaborador, es así que posee una cierta influencia sobre el clima organizacional.
- **Estabilidad Laboral:** Finalmente la estabilidad es un factor muy importante para manejar el clima organizacional, ya que una organización que pueda brindar estabilidad a sus colaboradores, es más propensa de tener un clima organizacional más estable, ya que ocasionara en sus empleados una mayor identidad.

2.2.2 Desempeño Laboral:

Stoner (1994), señala que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

Chiavenato (1998), por otro lado expone sobre desempeño laboral como “una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”

Stoner (1994), conceptualiza al desempeño laboral para las organizaciones, el desempeño laboral no ha sido una novedad debido a que el individuo ha mantenido desde hace tiempo una relación con su trabajo. De tal forma, el desempeño laboral se puede entender como el mérito que puede mejorar tanto a las organizaciones como al personal que las conforman.

a) Definiciones:

Chavez (2012), dice lo siguiente: Se puede dar muchas definiciones de desempeño laboral como por ejemplo las metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo determinado. Con ello se refleja que el desempeño laboral de los recursos humanos tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación. Cuanto mejor sea la motivación mejor podremos desempeñar nuestro trabajo y con ello mejoraremos nuestra productividad.

Chavez (2012), menciona que para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir.

b) Objetivos:

Sescovich (2012), define que de los rasgos que definen la naturaleza del proceso podemos deducir los objetivos concretos que el proceso puede plantearse.

En primer lugar, como herramienta de gestión, el sistema permitirá orientar una serie de decisiones respecto al personal.

- Constituye una base sólida para poder aplicar una estructura flexible de remuneraciones e incentivos ya que permite medir el aporte de cada uno a la empresa y retribuirlo en función de ese aporte.
- Sirve de base para el sistema de movilidad, ascensos, traslados, desvinculaciones.

- Orienta la capacitación en la medida que permite detectar debilidades y fortalezas, y a partir de allí necesidades de formación, de cada uno.
- Permite actualizar el sistema de evaluación de cargos o el sistema de competencias, en la medida que da cuenta de la evolución de funciones y roles a partir de la revisión permanente de objetivos y metas; ello da la posibilidad de estar atentos a la definición de cada función.
- Permite validar los instrumentos de selección del personal. Muchas veces, la evaluación de desempeño es la que permite detectar errores en la definición de competencias a partir de las inconsistencias posteriores.

En segundo lugar, como proceso de retroalimentación entre jefatura y trabajador también permite definir objetivos.

- Facilita la interacción entre ambos en la medida que genera una instancia de diálogo necesaria y permanente; ello siempre y cuando el proceso de evaluación sea legitimado por ambas partes y se desde manera sistemática, a lo largo de cada período.
- Permite diseñar en la práctica un proceso de enseñanza-aprendizaje para ambas partes en la medida que posibilita una definición dinámica y progresiva de conductas y objetivos.
- Genera las condiciones para que ocurra una comunicación efectiva entre ambos. Efectiva en tanto permite negociar objetivos y metas de trabajo y transformarlos en acción laboral concreta.

En tercer lugar, como instrumento para modelar conductas el sistema de evaluación del desempeño se puede plantear los siguientes objetivos.

- Definir elementos de la cultura organizacional que sean consistentes con la misión de la organización y con los objetivos estratégicos que se plantea. Cuando se planifica estratégicamente una organización, necesariamente se definen condiciones para el logro de sus objetivos, y una de las condiciones indispensables tiene que ver con los elementos de cultura. La organización debe explicitar lo que espera de su personal, en general, y de cada trabajador, en particular, a través de las jefaturas. Es decir, debe explicitar normas y valores que coadyuven al cumplimiento de la misión.
- Para que lo anterior se logre, es importante definir los principios básicos de la evaluación de manera consistente y coherente con los objetivos estratégicos de la organización. Luego hacer un desdoblamiento lógico de esos principios en indicadores. Y finalmente

construir un instrumento con la validez y confiabilidad adecuadas. Dicho de otra manera, la evaluación del desempeño será un efectivo modelador de comportamientos sólo si los instrumentos que se diseñen tienen la validez lógica y la confiabilidad estadística que se requiere.

En cuarto lugar, como instrumento para alinear objetivos e intereses, la evaluación del desempeño es el instrumento más eficaz para lograr que converjan los intereses de cada trabajador con los de la empresa y lograr así que se genere entre ambas partes una relación de naturaleza más-más, es decir, una relación en la que ambos ganen. Desde este punto de vista, diremos que la evaluación del desempeño tiene los siguientes objetivos específicos:

- Concretar el desdoblamiento de directrices y metas contenidas en el sistema de gestión hasta llegar a nivel de cada trabajador.
- Lograr que el logro de esas directrices y metas se transformen en incentivos – cualquiera sea su naturaleza - para que cada trabajador tenga interés en que se logren.
- En la medida que el logro de esos objetivos tiene consecuencias concretas para el trabajador, los objetivos grupales se transforman en intereses individuales.

Todos estos objetivos del sistema de evaluación de desempeño - y es importante insistir en esto - se lograrán sólo en la medida que dicho proceso se ligue a un sistema de incentivos.

c) Evaluación:

Sescovich (2012), aporta lo siguiente con respecto a la naturaleza de la evaluación del desempeño.

Pienso que la primera aproximación a este tema debe apuntar a dejar perfectamente claro que la evaluación del desempeño no constituye un fin en sí mismo; es sólo una de las herramientas de apoyo para gestionar adecuadamente el personal. Si bien es cierto que esta afirmación es válida para todas las funciones de personal, cobra especial relieve cuando se trata de la evaluación del trabajo de las personas. Porque es frecuente que en la mayoría de las organizaciones esta función, si bien se realiza, normalmente ha ido asumiendo un carácter más bien burocrático y, en esa medida, ha ido perdiendo todo su potencial. Como instrumento de administración de personal, la evaluación permite definir objetivos laborales, medir el nivel de logros y en función de ello tomar decisiones respecto del desarrollo futuro

de cada trabajador con el fin último de alinear los objetivos individuales con los de la organización. En definitiva este es su gran objetivo: el alineamiento de objetivos. Y, por supuesto, el modelamiento del comportamiento laboral en la medida que la evaluación se transforme, efectivamente, en un proceso de enseñanza-aprendizaje que emprenden, en conjunto, jefaturas y su personal a cargo.

d) Factores:

Chavez (2012), indica que los factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral son:

a) La motivación:

La motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

b) Adecuación / ambiente de trabajo:

Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencias necesarias para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

c) Establecimiento de objetivos:

El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

d) Reconocimiento del trabajo:

El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce, sin embargo el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un

trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

e) La participación del empleado:

Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

f) La formación y desarrollo profesional:

Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

Sin embargo hoy en día existen softwares que recogen todos los factores que pueden intervenir en el mejor desempeño de las tareas y que son sencillos y dan resultados muy rápidamente.

Harbour (1999), afirma que en el desempeño laboral intervienen factores o condiciones relacionados dentro del llamado contexto del desempeño, y son en primer lugar las condiciones antecedentes las cuales constituyen una fuente de causalidad desde remota o mediata del desempeño, que actúan sobre factores llamados intervinientes conformados por 3 categorías:

Las características de las condiciones sociales (status, roles), culturales (valores, creencias y actitudes) y demográficas (edad, ocupación, nivel socio-económico, estado civil, salud y educación).

Las categorías de los factores de personalidad: incluyen un conjunto de tenencias, patrones de comportamiento y reacciones de la persona. Las categorías de las características del puesto de trabajo: constituyen circunstancias o hechos externos a las personas; sus especificaciones y características inducen a ciertos patrones de acción en las personas que desempeñan el cargo.

El mismo autor afirma, que las condiciones intervinientes las cuales son afectadas de algún modo por las condiciones antecedentes y sus categorías son: el conocimiento, el cual a su vez está conformado por el cúmulo de conceptos, datos y hechos asimilados y estructurados por la persona a lo largo de su vida (en el caso del desempeño laboral, son los conocimientos que se adquieren mediante la experiencia y el aprendizaje, derivados del proceso de socialización y al mismo tiempo, influye el desempeño laboral de los individuos); las habilidades que representan un conjunto de operaciones intelectuales y motoras, que explican en gran parte el grado de desarrollo que una persona ha logrado de sus actividades asociadas al desempeño laboral; y la motivación en la cual se engloban factores y hechos que reciben la influencia de las condiciones (antecedentes sociales, culturales y demográficas) y pueden condicionar el desempeño laboral.

Asimismo **Harbour (1999)**, menciona como indicadores para la evaluación del desempeño laboral a los siguientes indicadores:

- **Cumplimiento de Metas:** El cumplimiento de las metas es un factor muy importante al momento de evaluar el desempeño laboral, ya que muestra de manera directa el logro de los objetivos por cada uno de los colaboradores planificados por la empresa, es así que se puede tomar como uno de los principales indicadores del desempeño laboral.
- **Cumplimiento de Procedimientos:** Este punto está referido al colaborador que persiste hasta alcanzar su meta, es constante en sus tareas asignadas, realiza sus actividades con dedicación y se considera responsable en cada tarea asignada
- **Predisposición de Colaborar:** La predisposición es una de las cualidad personales que tiene el colaborador para generar proyectos o propuestas en favor de la organización. Es por esto que un colaborador con predisposición a colaborar suele promover emprendimientos, labores, tareas, etc.
- **Trabajo en Equipo:** La habilidad para laborar en equipo se refiere a aquel colaborador que por lo general se lleva bien con sus compañeros de trabajo, le gusta colaborar, cuando surgen conflictos este presenta una actitud conciliadora.
- **Satisfacción en el Trabajo:** El factor humano es uno de los componentes esenciales con los que cuentan las organizaciones y empresas para conseguir sus objetivos y misiones comerciales, o cualquier otro fin que se propongan, por tanto, resulta

indispensable que las mismas tengan muy presente las necesidades de quienes trabajan en ella y los ayudan a crecer y maximizar sus beneficios. El concepto de satisfacción laboral es la conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece.

- **Compromiso en el Trabajo:** El concepto de “Compromiso Laboral” se identifica en las organizaciones como el vínculo de lealtad o membrecía por el cual el trabajador desea permanecer en ellas, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo. El compromiso laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo. La satisfacción se relaciona, a su vez, con compromiso organizacional y con la rotación del personal.
- **Compromiso Organizacional:** El Compromiso organizacional referido al grado en que un empleado se identifica con una organización en particular es un factor muy importante al momento de evaluar el desempeño mostrado por un colaborador, ya que muestra el apego de este con la organización, ya que está demostrado que una persona comprometida con la organización se desempeña de mejor manera que una con un bajo nivel de compromiso organizacional.

e) Funciones:

Sescovich (2012), señala que cumpla sus objetivos; debe entenderse esta función como un proceso a través del cual la empresa -por intermedio de la jefatura- define las expectativas que tiene en relación a cada trabajador y controla el nivel de logro en relación a dichas expectativas. Lo que un buen sistema debe evaluar no es sólo la conducta en sí misma sino, y con especial énfasis, la medida en la cual dicha conducta ha permitido alcanzar los objetivos planteados. Y ello debe hacerlo a través de una permanente interacción entre jefatura y trabajador de manera tal que se transforme en una instancia de retroalimentación mutua.

En otras palabras, y como lo plantearon anteriormente, la evaluación del desempeño debiera transformarse en un verdadero proceso de enseñanza-aprendizaje conjunto. Es la única manera de que logre sus objetivos.

Se mencionó que la evaluación del desempeño, en tanto proceso, es un medio para modelar comportamientos. En la medida que define expectativas y controla resultados, se convierte en una guía para que cada trabajador oriente su conducta. Pero es necesario estar consciente de que este modelamiento opera si -y sólo si- el propio sistema contempla recompensas para quienes alinean su conducta en función de las expectativas definidas. Obviamente, cuando se habla de recompensa, no nos estamos refiriendo sólo a aquellas de naturaleza monetaria. Aunque estas sean importantes, lo óptimo es ir desarrollando paulatinamente la conciencia de que las fuentes de satisfacción laboral no se originan sólo en los ingresos; el reconocimiento, las relaciones laborales armónicas, el clima laboral nutritivo, entre otros, son factores que pueden otorgar igual -y en general más- satisfacción. Para profundizar este aspecto, es conveniente buscar en la literatura y en las investigaciones que se han preocupado del problema de las necesidades de las personas.

f) Técnicas:

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello es óptimo utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral. **Chávez (2012)**.

Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber cuál aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia. Algunos de estos métodos son:

- ✓ **Maslow**. También conocido como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollan necesidades menos básicas.
- ✓ **Herzberg**. Llamada teoría de los dos factores. Según esta teoría las personas están influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.

- ✓ **McGregor.** Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.
- ✓ **Locke.** Teoría de la fijación de metas. Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación.

La motivación está presente en todos los aspectos de la vida, las personas necesitan ser apreciadas y valoradas, que sus esfuerzos sean reconocidos y que cuenten con necesidades que no se satisfacen necesariamente con dinero.

Y la productividad de una organización depende en gran medida del buen desempeño de los trabajadores.

A mayor bienestar mayor rendimiento y mayor productividad. Es por todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral.

g) Elementos:

Sescovich (2012), se rige a los siguientes elementos: Continuando con los elementos que definen la naturaleza de la evaluación del desempeño digamos que constituye un complemento del sistema de definición y evaluación de cargos –o de competencias como algunos le denominan actualmente- lo que permite imprimirle un carácter dinámico. El contenido de un cargo y los requisitos para desempeñarlo permiten valorar una función; la evaluación del desempeño se relaciona con la manera cómo una persona concreta -en su situación concreta de trabajo- materializa esa función. Y en ese proceso de retroalimentación, las propias tareas pueden cambiar, quedando atrás el carácter estático que los sistemas de cargos tenían en la administración tradicional de los recursos humanos.

Por último, y no menos importante, es necesario enfatizar que la evaluación del desempeño debe tener un carácter educativo o formativo más que sancionador. Si bien puede conducir a la desvinculación, el énfasis debe estar puesto en la posibilidad de constituirse en un

proceso que cambie o fortalezca conductas esperadas y en una guía del desarrollo profesional del trabajador.

h) La metodología de evaluación del desempeño:

Sescovich (2012), aporta los siguientes antes de entrar al detalle de la metodología quisiera hacer una reflexión general respecto de una alternativa que algunos se plantean respecto de la forma que puede asumir esta función de personal. Muchos se han cuestionado algunas consecuencias adversas que el sistema de evaluación del desempeño tiene para el clima laboral de una organización. No cabe duda de que dicha evaluación introduce un factor de competitividad al interior de los equipos de trabajo. Y si la jefatura no maneja bien este factor, puede transformarse en un factor desencadenante de conflictos. Frente a esta posibilidad –que es muy real- se podría levantar la alternativa de realizar la evaluación centrándose en el equipo de trabajo y no en la persona. Pero esta alternativa el autor no lo va a analizar aquí por dos razones. No hay mucho escrito al respecto y, personalmente, jamás ha participado en una experiencia de esta naturaleza. De manera que no dispone de material para hacer un análisis acabado. Pero desea mencionarlo porque quizás sea una alternativa que se podría implementar, conjuntamente con la evaluación de cada persona. Y ello podría enriquecer enormemente el proceso.

i) Elementos metodológicos que ayudan a aumentar el grado de confiabilidad de los instrumentos y procedimientos:

Sescovich (2012), sustenta el desempeño en la siguiente información. Minimizar el grado de subjetividad en las mediciones a través de la estandarización. La estandarización se consigue, a su vez, a través de dos condiciones. Por un lado, con el apoyo de herramientas estadísticas las que, aplicadas en mediciones sucesivas, permiten descartar aquellos factores que aparecen inestables en sus resultados. En referencia a herramientas como la correlación de variables, la aplicación de test de significación estadística, etc. Por otro lado, se puede minimizar el grado de subjetividad con el apoyo de instrumentos metodológicos que permitan describir con mayor detalle las variables que se miden; por ejemplo, la construcción de escalas que se entregan a cada evaluador es una guía eficaz para hacer las entrevistas de evaluación; esto debe ser acompañado de un programa de capacitación de evaluadores que permitirá homogeneizar los criterios y las interpretaciones de los evaluadores respecto de los elementos y los grados comprendidos en una escala.

2.3 Marco Conceptual:

- **Clima Organizacional:**

Rubio (2010), define al clima organizacional como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Tagiuri (2009), concuerda con la anterior apreciación, al deducir que el clima laboral es el medio influyente en la satisfacción del colaborador, realidad que se plasmará en su desempeño y productividad. Cuán importante es la labor que cumplen los directivos de una empresa, pues el clima laboral está sujeto al desempeño del personal y que desarrolla al laboral en una empresa.

- **Desempeño de los Colaboradores:**

Domínguez (2012), dice que para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir.

Álvarez (1992), corrobora la definición anterior al afirmar que si bien sabemos que el desempeño de los colaboradores coincide con la opinión del grupo y sabemos que son las tareas que se les asignan a los trabajadores para cumplir con las metas especificados, con eficiencia y eficacia. Es de gran importancia porque permite a los colaboradores a especificar sus tareas y desarrollar en un determinado tiempo esperado, los trabajadores rinden sus acciones en las labores que se les asignan para el desarrollo de la organización.

- **Cultura Organizacional:**

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado.

Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

- **Empresa:**

Una empresa es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los demandantes.

- **Eficiencia:**

Relaciona los recursos e insumos utilizados con los estimados, haciendo énfasis en la cantidad y no en la calidad; está muy relacionada con la productividad ya que tiene que ver directamente con el uso y beneficios de aquellos, por lo que se percibe un enfoque efficientista hacia dentro de la organización, donde no se tienen muy presentes los resultados de la calidad y la productividad y siempre está la idea de los costos al pretender controlarlos.

- **Eficacia:**

Relaciona los resultados obtenidos con los propuestos, se enfoca al cumplimiento de lo planificado, cantidades a producir y vender, clientes a conseguir, visitas a realizar etc. También cuando se utiliza como único criterio se tiende a caer en enfoques efficientistas, donde sólo importan los resultados sin tener en cuenta los costos, ni la racionalización de los recursos e insumos; está también muy enfocada hacia la productividad al pretender mayor y mejores resultados, pero no hace referencia al uso de los recursos.

- **Motivación:**

Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

- **Retroalimentación:**

Se refiere a la información que se les da a los trabajadores sobre qué tan bien o que tan mal están desempeñando sus tareas. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

- **Satisfacción Laboral:**

Actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Diseño Metodológico:

3.1.1 Tipo de Investigación:

El tipo de investigación que se utilizó fue de tipo aplicativo, porque se orientó a la solución de conocer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de morales; durante el primer semestre del año 2015. Para el cual se usó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario aplicado a cada variable.

3.1.2 Nivel de Investigación:

Según su profundidad y alcance fue descriptivo, explicativo, con referencia a los resultados obtenidos de la presente investigación.

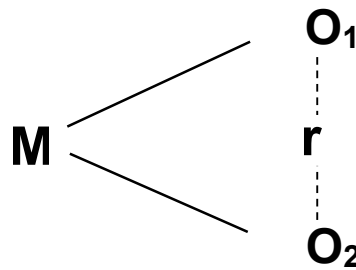
3.1.3 Método:

El método de investigación que se ejecuto fue Inductivo.

3.1.4 Diseño:

En este estudio se utilizó el diseño Descriptivo, de tipo Correlacional, el cual se orientó a determinar el grado de relación existente entre dos o más variables en una misma muestra de sujetos. El estudio de tipo Descriptivo, analizó cada una de las variables (Clima Organizacional y Desempeño Laboral) así mismo se pudo analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes, ya que permitió detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.

El diseño de investigación utilizado queda esquematizado de la siguiente manera:



Dónde:

- M** = Muestra (está conformada por los Trabajadores de la municipalidad distrital de Morales)
- O₁** = clima organizacional
- O₂** = Desempeño laboral
- r** = Relación entre O₁ y O₂

3.2 Población y Muestra:

3.2.1. Población:

La población en estudio estuvo conformada por los trabajadores de la municipalidad distrital de Morales los cuales representaron un total de 75 colaboradores.

3.2.2. Muestra:

El método de muestreo ejecutado fue de forma total; ya que debido al poco tamaño de la población no se aplicará ninguna fórmula por consiguiente la muestra viene a ser el total de la población.

3.3. Operación de Variables: (En la otra página).

3.3.1. Variable Independiente:

Tabla N° 01: Operacionalización de la variable independiente.

Variable independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
Clima organizacional.	Se entiende como clima organizacional al conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.	Para la medición de la variable se elaboró un cuestionario de 25 preguntas a partir de cada uno de los indicadores mencionados por el autor, el cual se aplicó a los colaboradores de la municipalidad distrital de Morales.	Opiniones.	Nominal
			Aceptación.	
			Comodidad.	
			Confianza.	
			Toma de decisiones.	
			Beneficios.	
			Política.	
			Remunerativo.	
			Ambiente de trabajo.	
			Accesibilidad.	
			Iluminación.	
			Estabilidad laboral.	

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.2. Variable Dependiente:

Tabla N° 02: Operacionalización de la variable dependiente.

Variable dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
Desempeño laboral.	Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.	Para la evaluación de la presente variable se usó como instrumento de recolección de data la encuesta, la que estuvo conformada por 16 preguntas elaboradas a partir de los factores indicados por la teoría seleccionada.	Cumplimiento de metas.	Nominal
			Cumplimiento de procedimientos.	
			Predisposición de colaborar.	
			Trabajo en equipo.	
			Satisfacción en el trabajo.	
			Compromiso en el trabajo.	
			Compromiso organizacional.	

Fuente: Elaboración Propia.

3.4. Técnicas de Recopilación de Datos:

Tabla N° 03: Técnicas e Instrumentos.

Técnica	Instrumento	Alcance	Fuente/ Informante
Fichaje	Fichas de texto	Las fichas de texto tienen como alcance al marco teórico, antecedentes, marco conceptual, objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Libros, • Internet, • Tesis, etc.
Encuesta	Cuestionario (Ver anexo 7.1 y 7.2)	El cuestionario tiene como alcance al marco teórico, antecedentes, marco conceptual, objetivos.	Informante: Trabajadores.

Fuente: Elaboración Propia.

3.5. Validación y Confiabilidad:

3.5.1 Validación: La validación se realizó mediante el criterio y firma de 3 expertos en la materia con grado académico de Maestro y/o Doctor.

3.5.2 Confiabilidad: Para la confiabilidad de los instrumentos de aplicación se hizo uso de la herramienta estadística denominada Alfa de Cronbach.

Confiabilidad del cuestionario del clima organizacional:

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	75	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	75	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
------------------	----------------

,986	25
------	----

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
PREG1	66,35	627,770	,879	,985
PREG2	66,40	657,108	,712	,986
PREG3	66,05	625,646	,934	,985
PREG4	66,03	634,297	,841	,986
PREG5	65,84	626,623	,933	,985
PREG6	66,28	655,691	,810	,986
PREG7	66,59	643,219	,898	,985
PREG8	66,17	626,956	,901	,985
PREG9	66,17	647,199	,764	,986
PREG10	66,09	630,572	,939	,985
PREG11	65,91	625,626	,908	,985
PREG12	66,31	640,972	,849	,986
PREG13	66,37	633,615	,901	,985
PREG14	65,72	627,096	,933	,985
PREG15	66,25	639,840	,823	,986
PREG16	66,07	629,144	,878	,985
PREG17	66,27	639,847	,846	,986
PREG18	66,11	643,151	,843	,986
PREG19	66,28	651,691	,779	,986
PREG20	66,35	627,662	,914	,985
PREG21	66,35	649,878	,786	,986
PREG22	66,35	657,716	,816	,986
PREG23	65,93	630,090	,894	,985
PREG24	66,28	647,177	,794	,986
PREG25	66,21	636,143	,866	,985

Confiabilidad del cuestionario del desempeño laboral:

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
--	---	---

Válidos	75	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	75	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,969	16

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	37,19	143,694	,746	,968
P2	37,24	146,023	,715	,969
P3	37,19	138,884	,822	,967
P4	37,11	137,880	,842	,966
P5	37,19	139,532	,766	,968
P6	37,12	136,431	,846	,966
P7	37,12	144,431	,670	,969
P8	37,12	138,053	,833	,967
P9	36,97	136,540	,851	,966
P10	37,15	129,857	,934	,965
P11	37,19	145,100	,743	,968
P12	37,21	132,413	,864	,966
P13	37,03	140,783	,821	,967
P14	37,21	137,062	,883	,966
P15	37,12	136,702	,822	,967
P16	37,25	145,273	,742	,968

3.6 Técnicas para el Procesamiento de la Información:

A través de la estadística inferencial se procedió a analizar los resultados utilizando el software Excel mediante el análisis de gráficos tipo torta y barras.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1 Resultados:

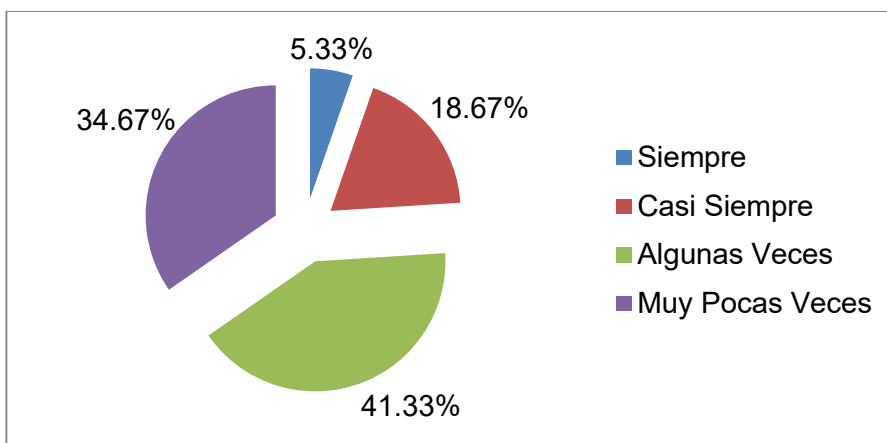
4.1.1 Clima Organizacional:

Tabla N° 04: Mis compañeros de trabajo toman en cuenta mis opiniones.

Pregunta 01	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	4	5.33
Casi Siempre	14	18.67
Algunas Veces	31	41.33
Muy Pocas Veces	26	34.67
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 01: Toman en cuenta mis opiniones.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

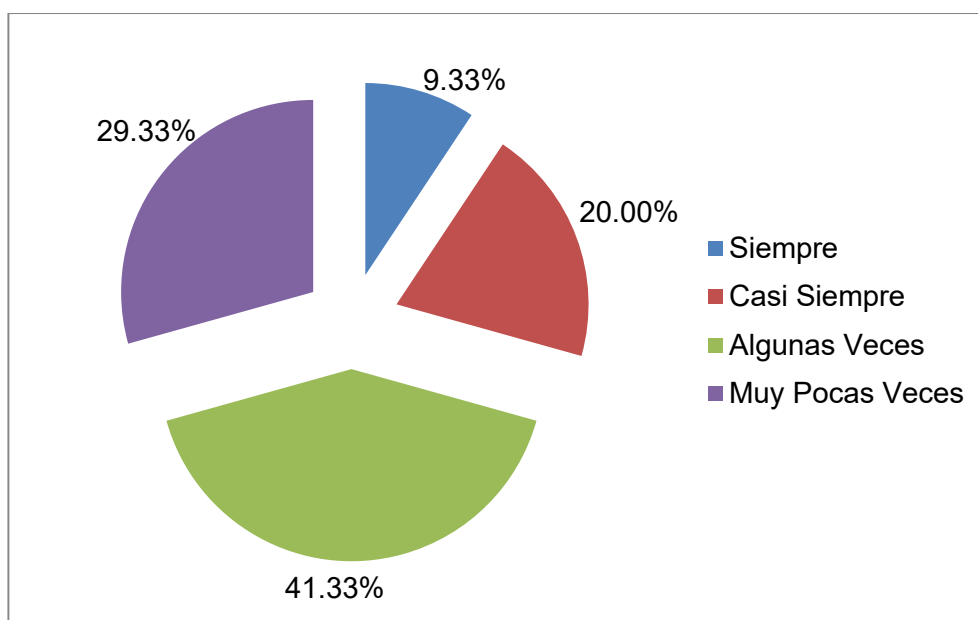
En referencia al gráfico N° 01; del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 5.33% manifestó que siempre sus compañeros de trabajo toman en cuenta sus opiniones, el 18.67% casi siempre, el 41.33% que algunas veces y el 34.67% restante resaltó que muy pocas veces sus compañeros de trabajo toman en cuenta sus opiniones.

Tabla N° 05: Soy aceptado por mis compañeros de trabajo.

Pregunta 02	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	7	9.33
Casi Siempre	15	20.00
Algunas Veces	31	41.33
Muy Pocas Veces	22	29.33
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 02: Aceptado por mis compañeros.



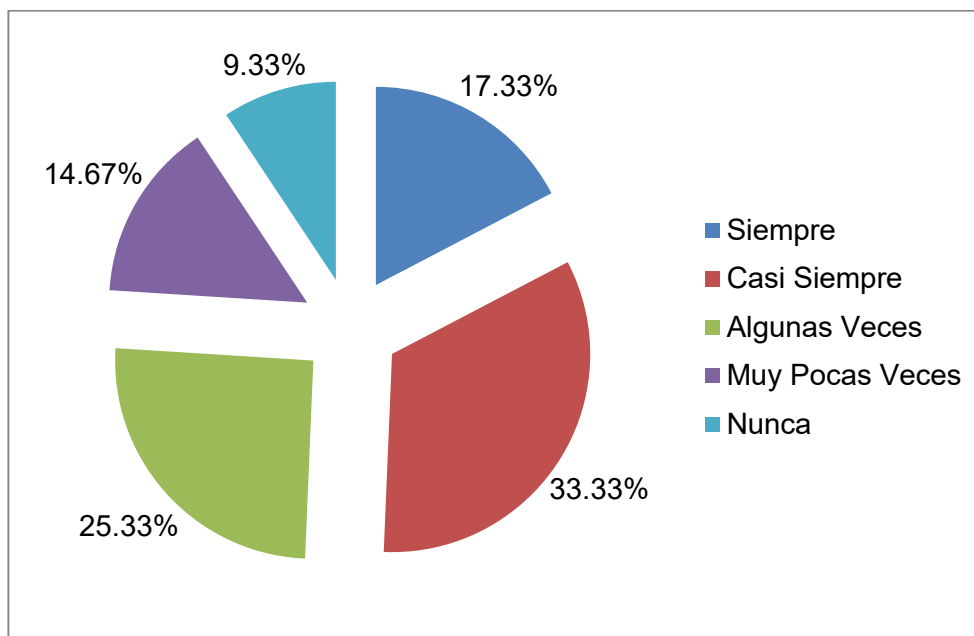
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

De acuerdo al Gráfico N° 02; del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 9.33% manifestó que siempre son aceptados por sus compañeros de trabajo, el 20.00% casi siempre, el 41.33% que algunas veces y el 29.33% restante resaltó que muy pocas veces son aceptados por sus compañeros de trabajo.

Tabla N° 06: Mis compañeros de trabajo me hacen sentir cómodo.

Pregunta 03	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	13	17.33
Casi Siempre	25	33.33
Algunas Veces	19	25.33
Muy Pocas Veces	11	14.67
Nunca	7	9.33
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 03: Me hacen sentir cómodo.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

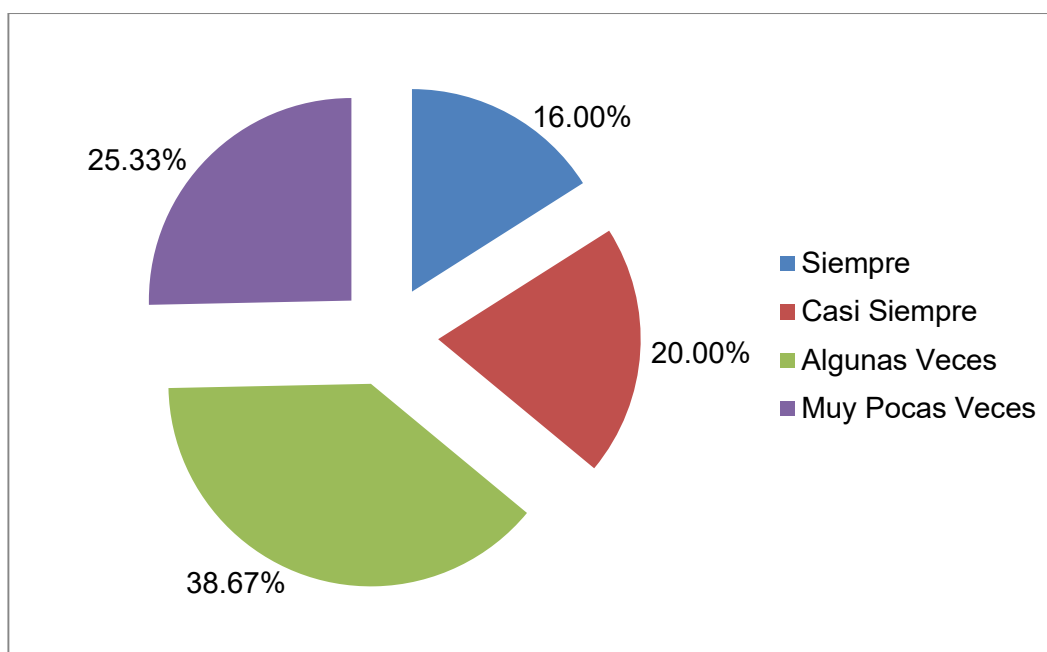
Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 17.33% manifestó que siempre sus compañeros de trabajo les hacen sentir cómodos, el 33.33% casi siempre, el 25.33% algunas veces, el 14.67% que muy pocas veces y el 9.33% restante resaltó que nunca sus compañeros de trabajo les hacen sentir cómodos. (Ver Gráfico N° 03)

Tabla N° 07: El grupo de trabajo valora mis aportes.

Pregunta 04	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	12	16.00
Casi Siempre	15	20.00
Algunas Veces	29	38.67
Muy Pocas Veces	19	25.33
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 04: Valoran mis aportes.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

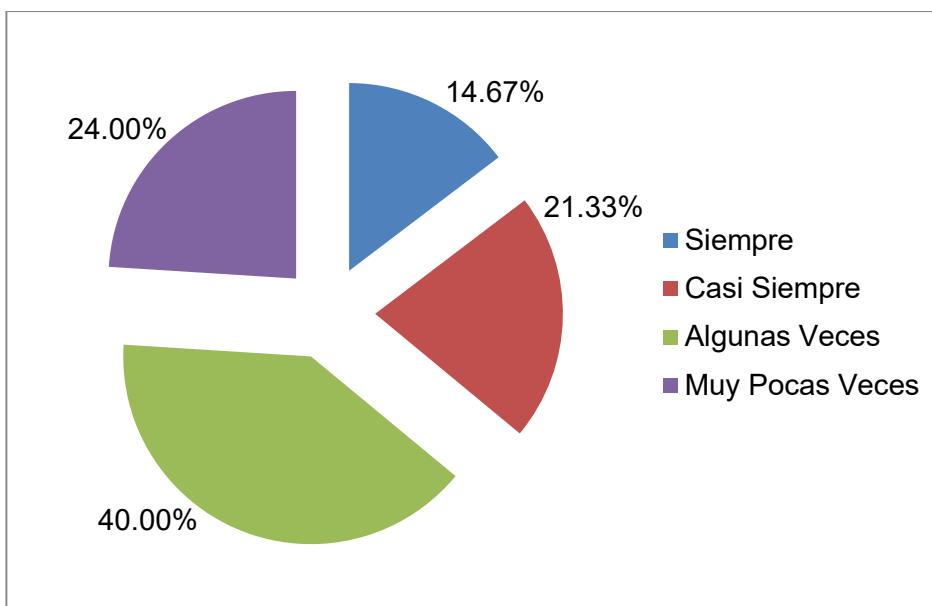
En referencia al Gráfico N° 04; del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 16.00% manifestó que siempre sus grupo de trabajo valoran sus aportes, el 20.00% casi siempre, el 38.67% que algunas veces y el 25.33% restante resaltó que muy pocas veces el grupo de trabajo valora sus aportes.

Tabla N° 08: Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.

Pregunta 05	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	11	14.67
Casi Siempre	16	21.33
Algunas Veces	30	40.00
Muy Pocas Veces	18	24.00
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 05: Atmósfera de confianza en el trabajo.



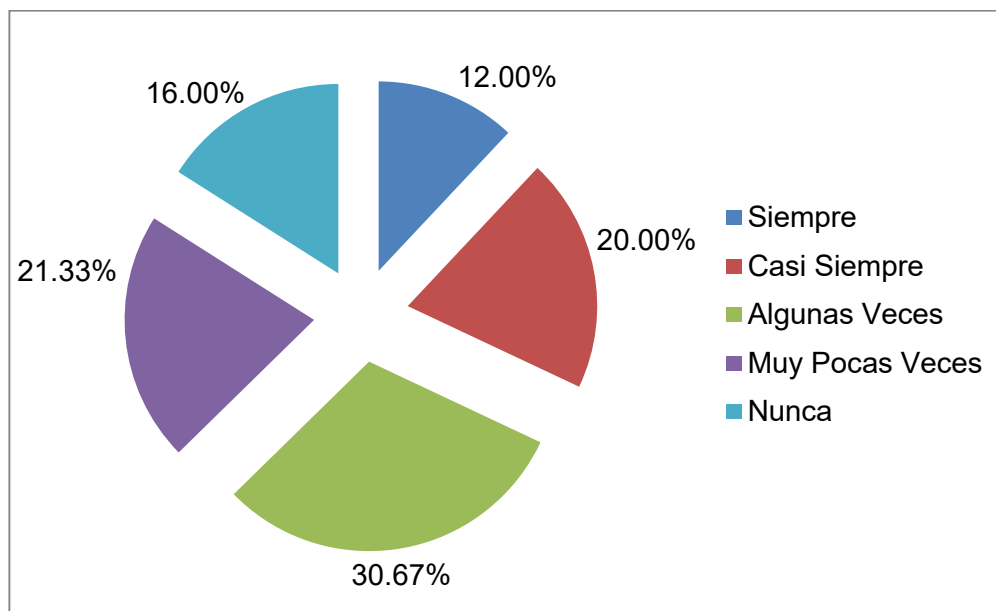
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 14.67% manifestó que siempre su jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo, el 21.33% casi siempre, el 40.00% que algunas veces y el 24.00% restante resaltó que muy pocas veces su jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo. (Ver Gráfico N° 05)

Tabla N° 09: La toma de decisiones se realiza en equipo.

Pregunta 06	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	9	12.00
Casi Siempre	15	20.00
Algunas Veces	23	30.67
Muy Pocas Veces	16	21.33
Nunca	12	16.00
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 06: Decisiones en equipo.

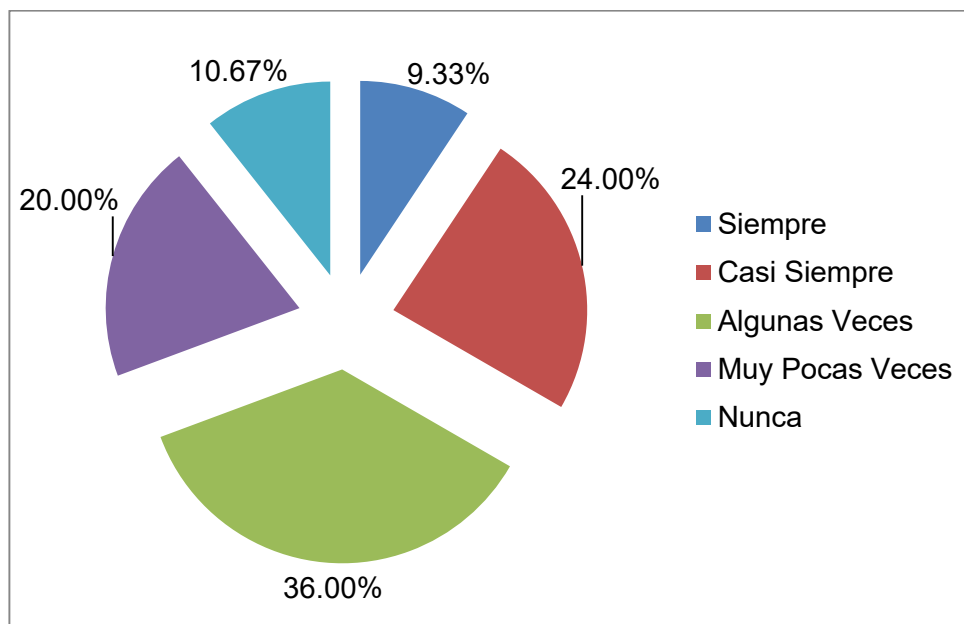
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

En referencia al Gráfico N° 06; Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 12% manifestó que siempre la toma de decisiones se realiza en equipo, el 20% casi siempre, el 30.67% algunas veces, el 21.33% que muy pocas veces y el 16% restante resaltó que nunca la toma de decisiones se realiza en equipo.

Tabla N° 10: Las decisiones tomadas por mi jefe son acertadas.

Pregunta 07	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	7	9.33
Casi Siempre	18	24.00
Algunas Veces	27	36.00
Muy Pocas Veces	15	20.00
Nunca	8	10.67
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 07: Las decisiones son acertadas.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

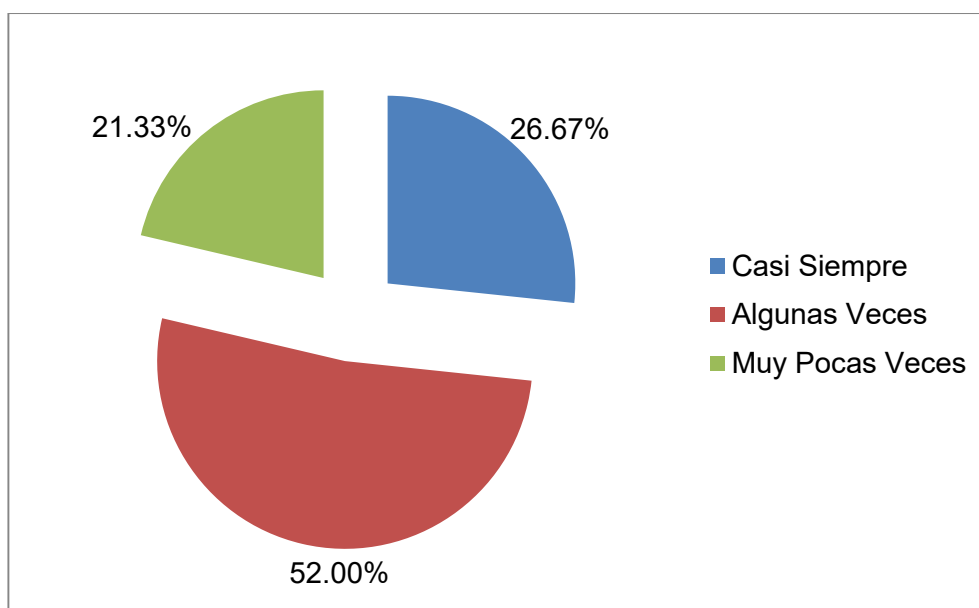
Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 9.33% manifestó que siempre las decisiones tomadas por mi jefe son acertadas, el 24% casi siempre, el 36% algunas veces, el 20.00% que muy pocas veces y el 10.67% restante resaltó que nunca las órdenes impartidas por su jefe son arbitrarias. (Ver Gráfico N° 07)

Tabla N° 11: El jefe confía en su grupo de trabajo.

Pregunta 08	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Casi Siempre	20	26.67
Algunas Veces	39	52.00
Muy Pocas Veces	16	21.33
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 08: Confianza en el grupo de trabajo.



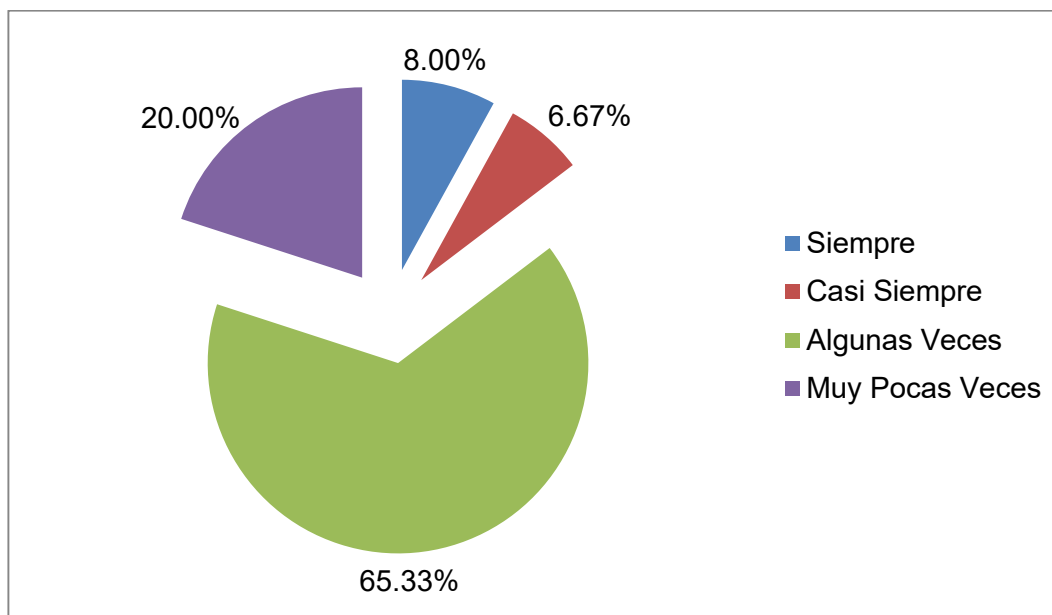
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

En referencia al Gráfico N° 08; del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 26.67% manifestó que casi siempre el jefe confía en su grupo de trabajo, el 52.00% que algunas veces y el 21.33% restante resaltó que muy pocas veces el jefe confía en su grupo de trabajo.

Tabla N° 12: Valoro los beneficios que tengo en la organización.

Pregunta 09	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	6	8.00
Casi Siempre	5	6.67
Algunas Veces	49	65.33
Muy Pocas Veces	15	20.00
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 09: Valoro los beneficios en la organización.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

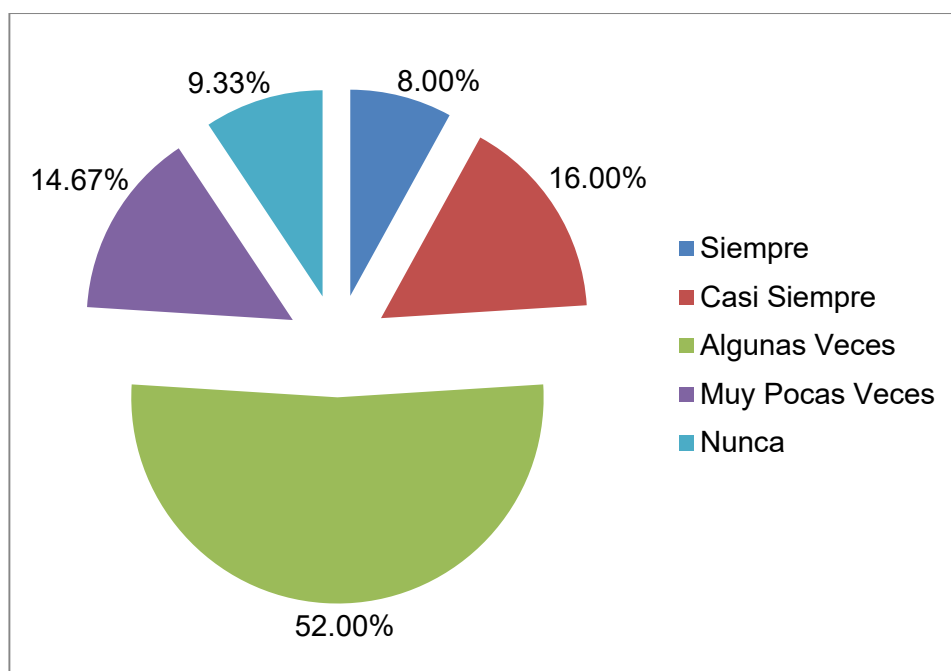
Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 8% manifestó que siempre valoran los beneficios que tienen en la organización, el 6.67% casi siempre, el 65.33% que algunas veces y el 20.00% restante resaltó que muy pocas veces valoran los beneficios que tienen en la organización. (Ver Gráfico N° 09)

Tabla N° 13: Estoy de acuerdo con la asignación salarial.

Pregunta 10	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	6	8.00
Casi Siempre	12	16.00
Algunas Veces	39	52.00
Muy Pocas Veces	11	14.67
Nunca	7	9.33
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 10: Asignación salarial.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

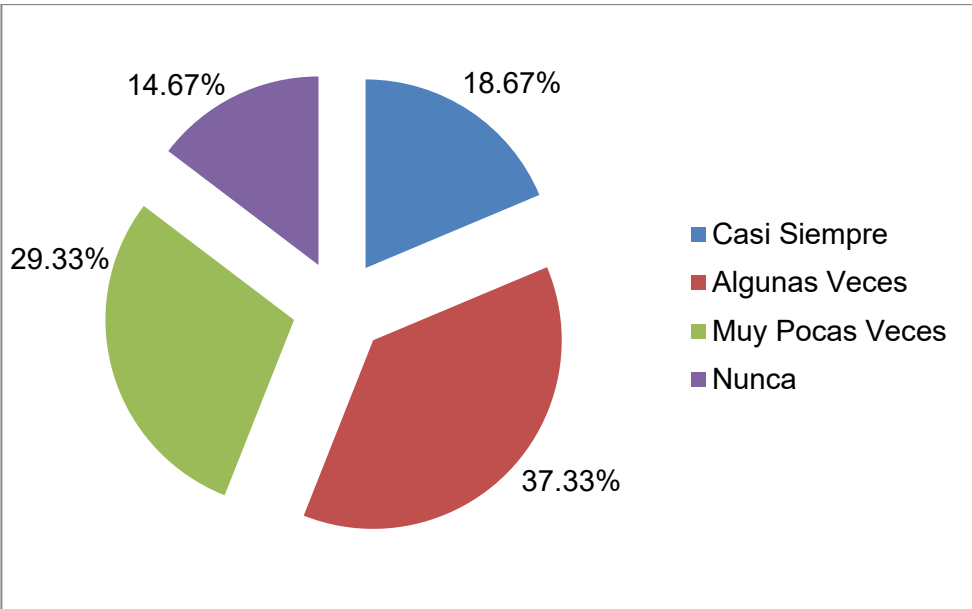
En referencia al Gráfico N° 10; del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 8% manifestó que siempre están de acuerdo con la asignación salarial, el 16.00% casi siempre, el 52.00% algunas veces, el 14.67% que muy pocas veces y el 9.33% restante resaltó que nunca están de acuerdo con la asignación salarial.

Tabla N° 14: Mis aspiraciones se ven reforzadas por la política de la organización.

Pregunta 11	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Casi Siempre	14	18.67
Algunas Veces	28	37.33
Muy Pocas Veces	22	29.33
Nunca	11	14.67
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 11: Aspiraciones reforzadas – Política.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

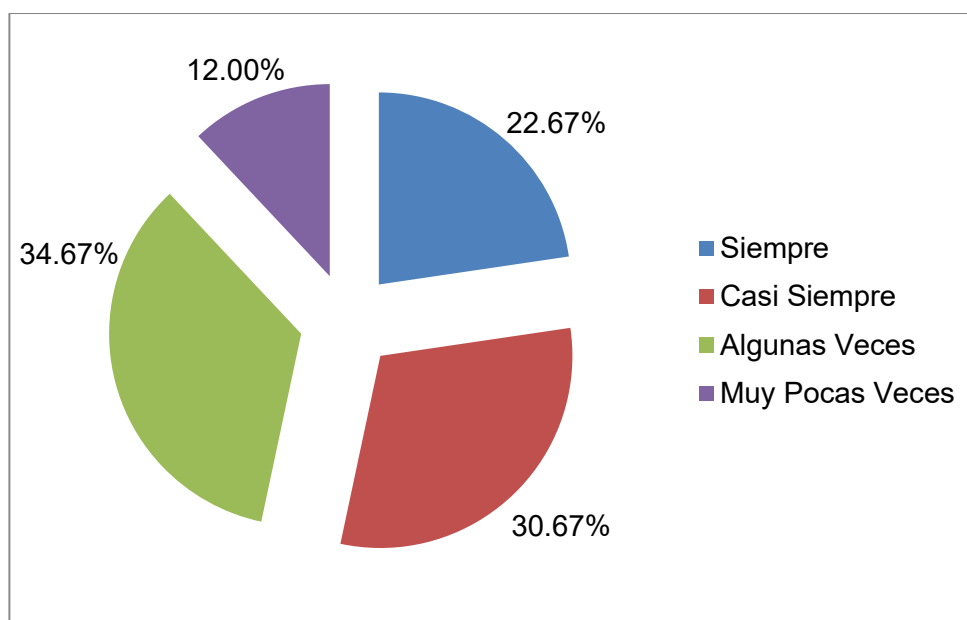
Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 18.67% manifestó que casi siempre sus aspiraciones se ven reforzadas por la política de la organización, el 37.33% algunas veces, el 29.33% que muy pocas veces y el 14.67% restante resaltó que nunca sus aspiraciones se ven reforzadas por la política de la organización. (Ver Gráfico N° 11)

Tabla N° 15: Realmente me interesa el futuro de la organización.

Pregunta 12	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	17	22.67
Casi Siempre	23	30.67
Algunas Veces	26	34.67
Muy Pocas Veces	9	12.00
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 12: Interés por la organización.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

En referencia al Gráfico N° 12; del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 22.67% manifestó que siempre les interesa el futuro de la organización, el 30.67% casi siempre, el 34.67% que algunas veces y el 12.00% restante resaltó que muy pocas veces les interesa el futuro de la organización.

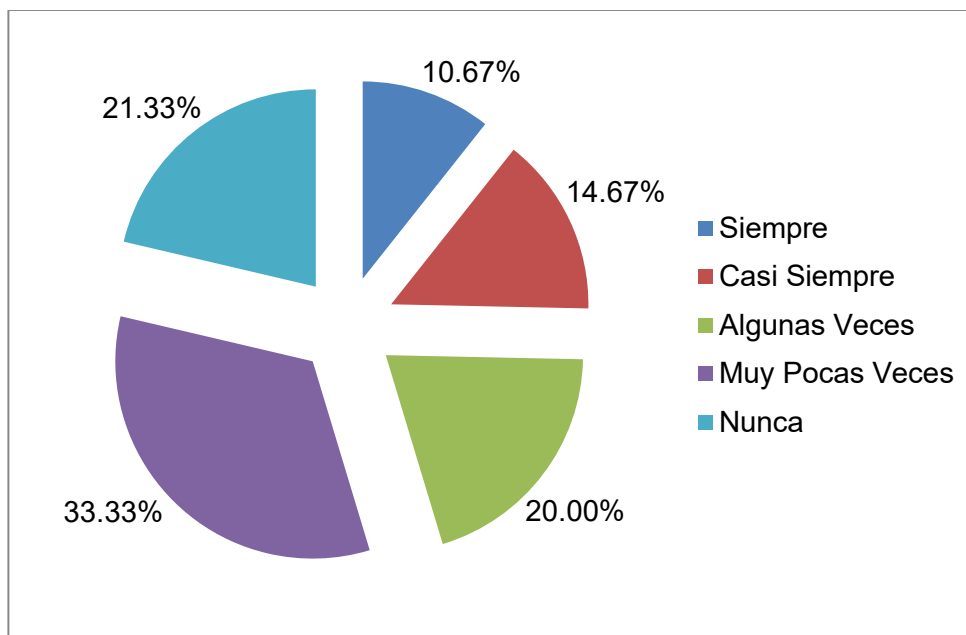
Tabla N° 16: Recomendando a mis amigos la organización como un excelente sitio de trabajo.

Pregunta 13	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	8	10.67
Casi Siempre	11	14.67
Algunas Veces	15	20.00
Muy Pocas Veces	25	33.33

Nunca	16	21.33
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 13: Excelente sitio de trabajo.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 10.67% manifestó que siempre recomienda a la organización como un excelente sitio de trabajo, el 14.67% casi siempre, el 20.00% algunas veces, el 33.33% que muy pocas veces y el 21.33% restante resaltó que nunca recomiendan a la organización como un excelente sitio de trabajo. (Ver Gráfico N° 13)

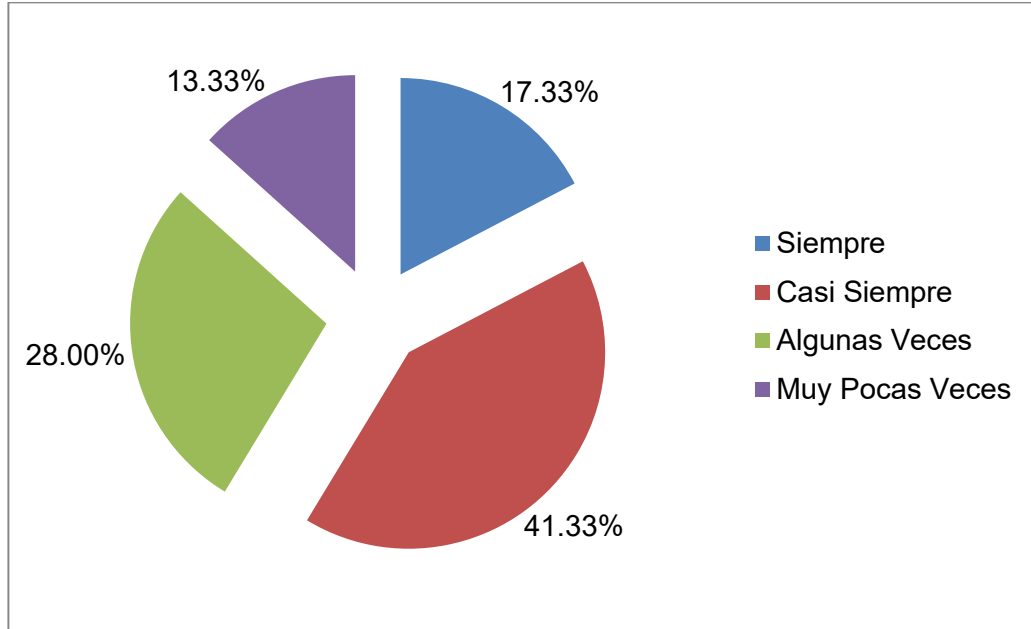
Tabla N° 17: Me enorgullezco de ser parte de la organización.

Pregunta 14	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	13	17.33
Casi Siempre	31	41.33
Algunas Veces	21	28.00
Muy Pocas Veces	10	13.33

TOTAL	75	100
-------	----	-----

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 14: Orgullo por la organización.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

En referencia al Gráfico N° 14; del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 17.33% manifestó que siempre se sienten orgullosos de ser parte de la organización, el 41.33% casi siempre, el 28.00% que algunas veces y el 13.33% restante resaltó que muy pocas veces se sienten orgullosos de ser parte de la organización.

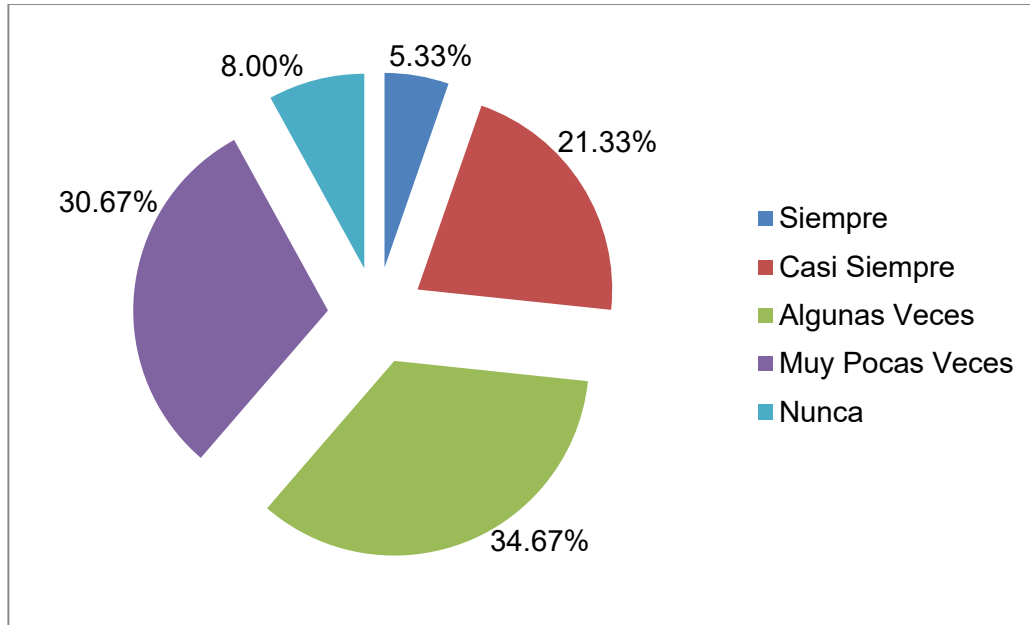
Tabla N° 18: Mi salario cubre todas mis necesidades.

Pregunta 15	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	4	5.33
Casi Siempre	16	21.33
Algunas Veces	26	34.67
Muy Pocas Veces	23	30.67

Nunca	6	8.00
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 15: El salario cubre tus necesidades.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 5.33% manifestó que siempre su salario cubre todas sus necesidades, el 21.33% casi siempre, el 34.67% algunas veces, el 30.67% que muy pocas veces y el 8% restante resaltó que nunca su salario cubre todas sus necesidades. (Ver Gráfico N° 15)

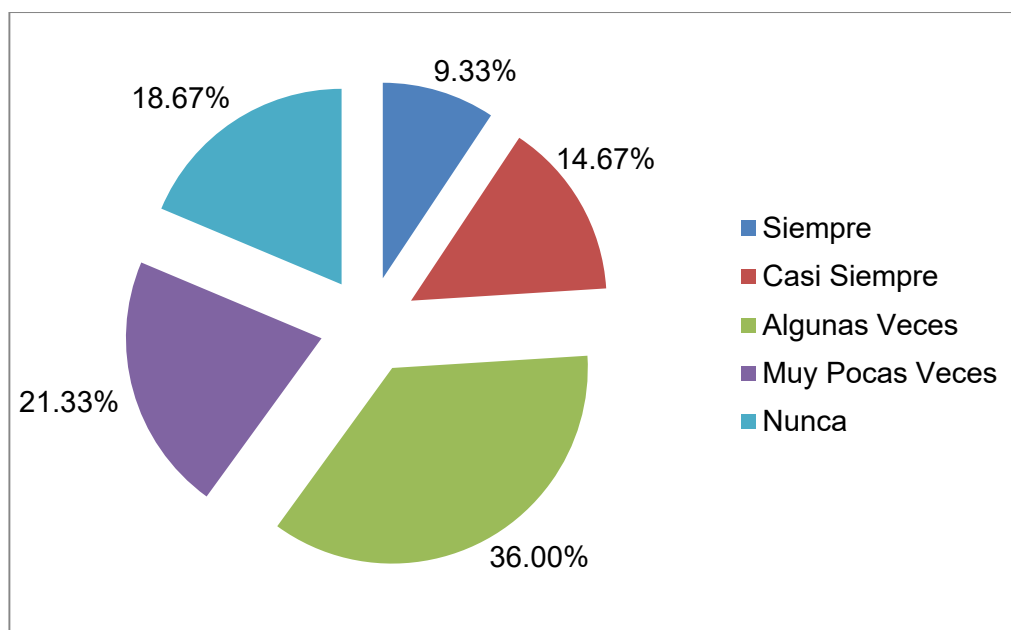
Tabla N° 19: Me siento a gusto en mi puesto laboral.

Pregunta 16	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	7	9.33
Casi Siempre	11	14.67
Algunas Veces	27	36.00
Muy Pocas Veces	16	21.33

Nunca	14	18.67
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N°16: A gusto en tu puesto laboral.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

En referencia al Gráfico N° 16; del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 9.33% manifestó que siempre se sienten a gusto en su puesto laboral, el 14.67% casi siempre, el 36.00% algunas veces, el 21.33% que muy pocas veces y el 18.67% restante resaltó que nunca se sienten a gusto en su puesto laboral.

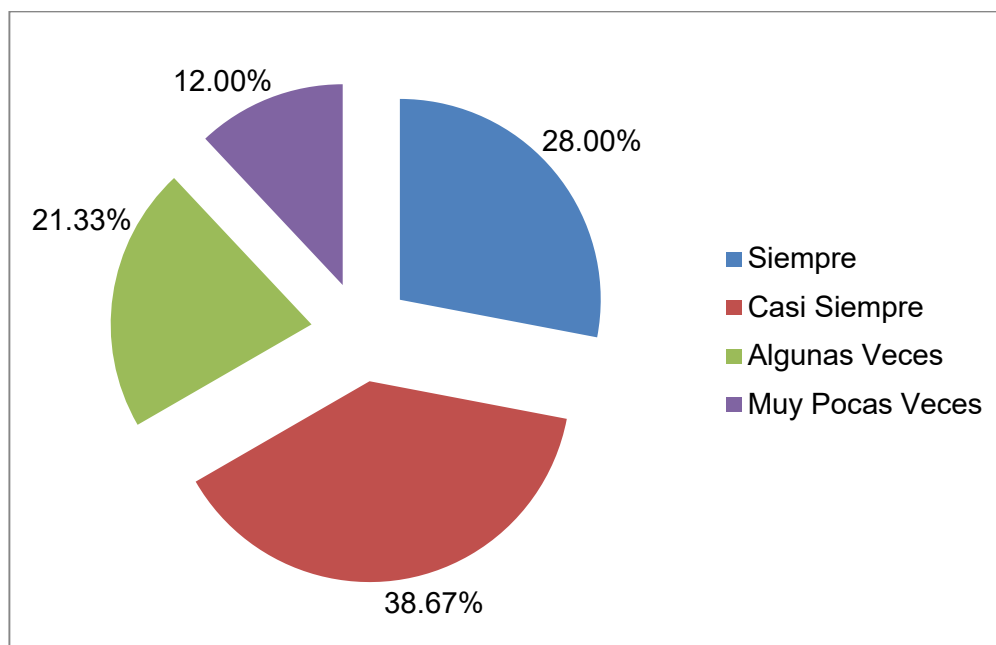
Tabla N° 20: Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.

Pregunta 17	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	21	28.00
Casi Siempre	29	38.67
Algunas Veces	16	21.33
Muy Pocas Veces	9	12.00

TOTAL	75	100
--------------	-----------	------------

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 17: Espacio adecuado para realizar mi trabajo.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 28.00% manifestó que siempre disponen del espacio adecuado para realizar su trabajo, el 38.67% casi siempre, el 21.33% que algunas veces y el 12.00% restante resaltó que muy pocas veces disponen del espacio adecuado para realizar su trabajo. (Ver Gráfico N° 17)

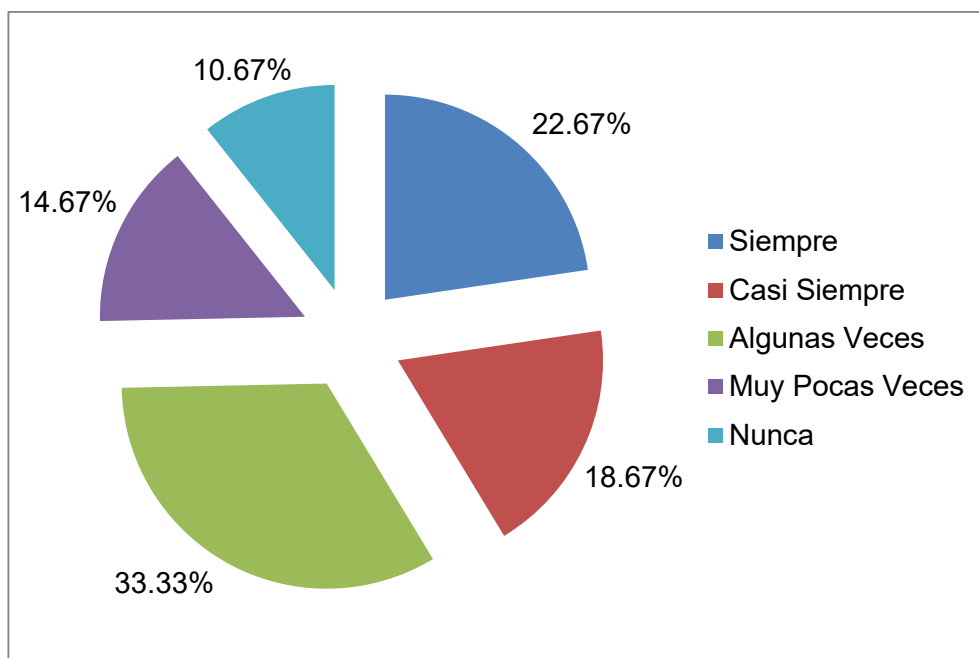
Tabla N° 21: El entorno físico de mi sitio de trabajo facilita la labor que desarrollo.

Pregunta 18	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	17	22.67
Casi Siempre	14	18.67
Algunas Veces	25	33.33

Muy Pocas Veces	11	14.67
Nunca	8	10.67
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 18: Entorno físico óptimo para trabajar.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

En referencia al Gráfico N° 18; del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 22.67% manifestó que siempre su entorno físico de su sitio de trabajo facilita la labor que desarrolla, el 18.67% casi siempre, el 33.33% algunas veces, el 14.67% que muy pocas veces y el 10.67% restante resaltó que nunca su entorno físico de su sitio de trabajo facilita la labor que desarrolla.

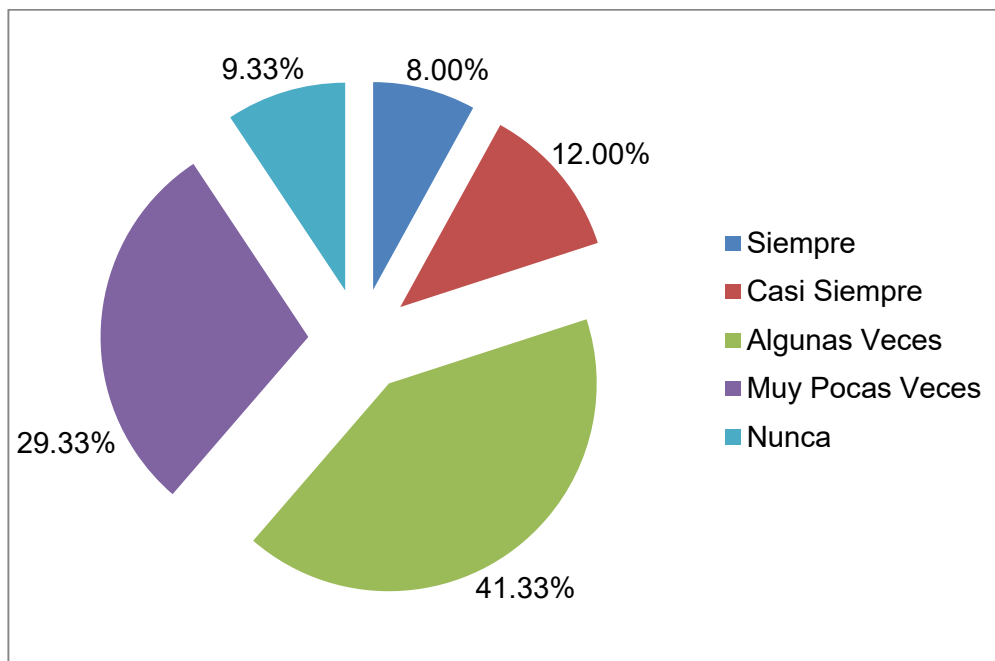
Tabla N° 22: El acceso a la información necesaria está a la disposición de todos los colaboradores.

Pregunta 19	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	6	8.00
Casi Siempre	9	12.00

Algunas Veces	31	41.33
Muy Pocas Veces	22	29.33
Nunca	7	9.33
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 19: Acceso a la información.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 8.00% manifestó que siempre el acceso a la información está a la disposición de todos los colaboradores, el 12.00% casi siempre, el 41.33% algunas veces, el 29.33% que muy pocas veces y el 9.33% restante resaltó que nunca el acceso a la información está a la disposición de todos los colaboradores. (Ver Gráfico N° 19)

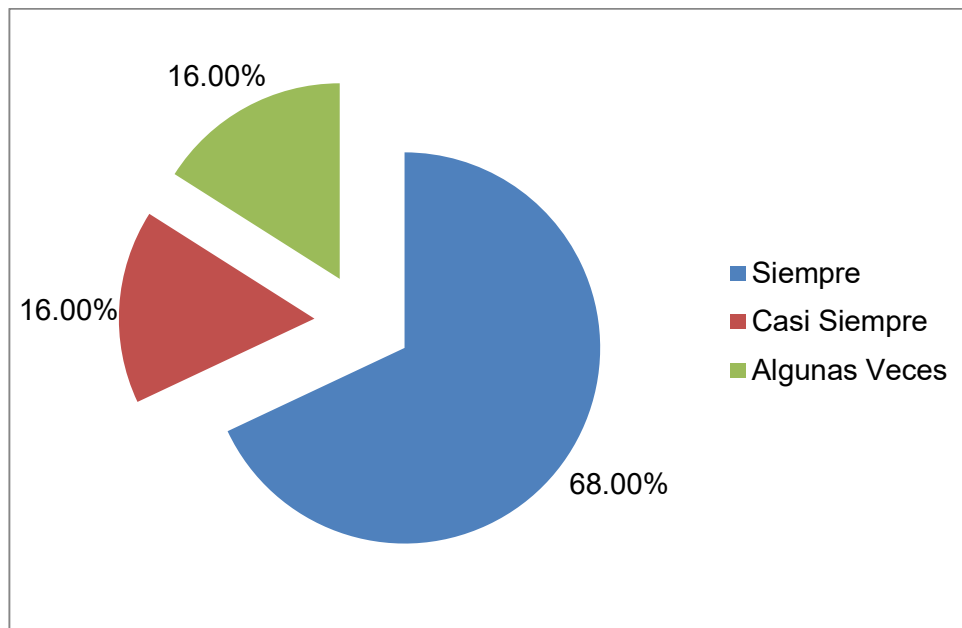
Tabla N° 23: La iluminación del área de trabajo es la adecuada.

Pregunta 20	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	51	68.00
Casi Siempre	12	16.00
Algunas Veces	12	16.00

TOTAL	75	100
--------------	-----------	------------

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 20: Iluminación adecuada.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

En referencia al Gráfico N° 20; del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 68.00% manifestó que siempre la iluminación del área de trabajo es la adecuada, el 16% que casi siempre y el 16.00% restante resaltó que algunas veces la iluminación del área de trabajo es la adecuada.

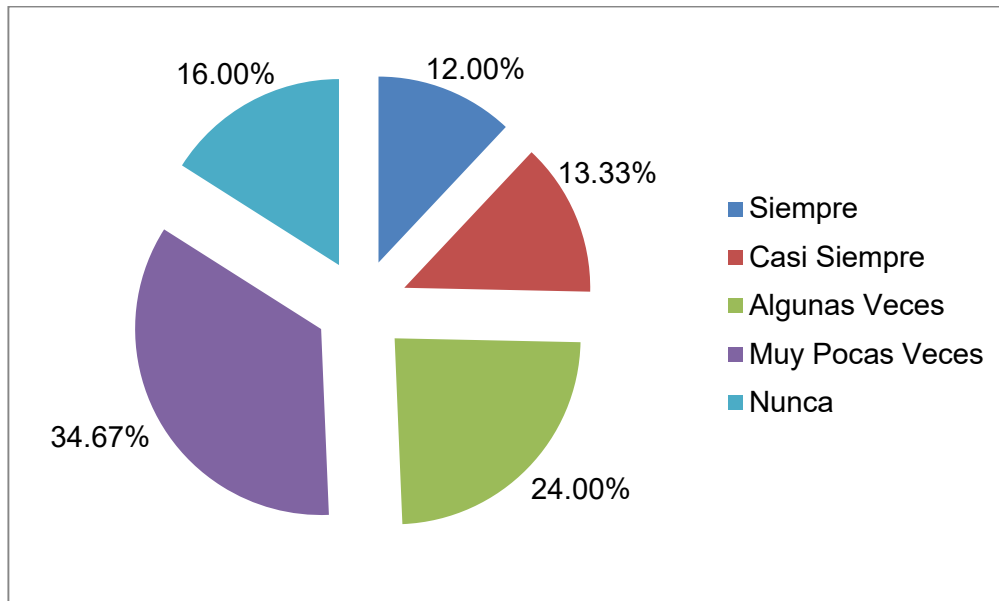
Tabla N° 24: La organización se preocupa por el futuro de sus colaboradores.

Pregunta 21	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	9	12.00
Casi Siempre	10	13.33

Algunas Veces	18	24.00
Muy Pocas Veces	26	34.67
Nunca	12	16.00
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 21: Futuro de sus colaboradores.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 12.00% manifestó que siempre la organización se preocupa por su futuro, el 13.33% casi siempre, el 24.00% algunas veces, el 34.67% que muy pocas veces y el 16.00% restante resaltó que nunca la organización se preocupa por su futuro. (Ver Gráfico N° 21)

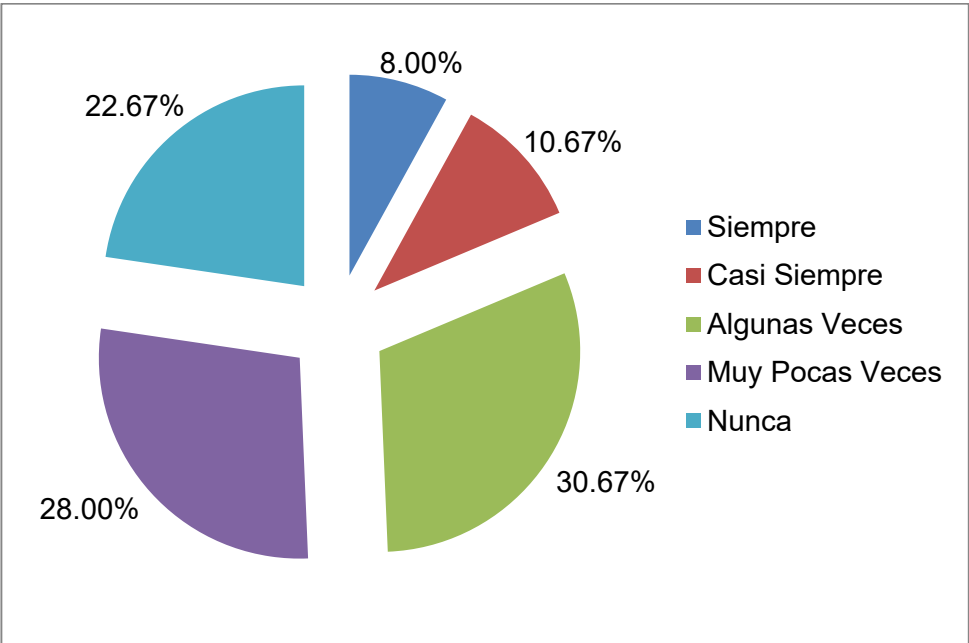
Tabla N° 25: La organización brinda estabilidad laboral.

Pregunta 22	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	6	8.00

Casi Siempre	8	10.67
Algunas Veces	23	30.67
Muy Pocas Veces	21	28.00
Nunca	17	22.67
TOTAL	75	100

Fuente. Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 22: Estabilidad laboral.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

En referencia al Gráfico N° 22; del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 8.00% manifestó que siempre la organización brinda estabilidad laboral, el 10.67% casi siempre, el 30.67% algunas veces, el 28.00% que muy pocas veces y el 22.67% restante resaltó que nunca la organización brinda estabilidad laboral.

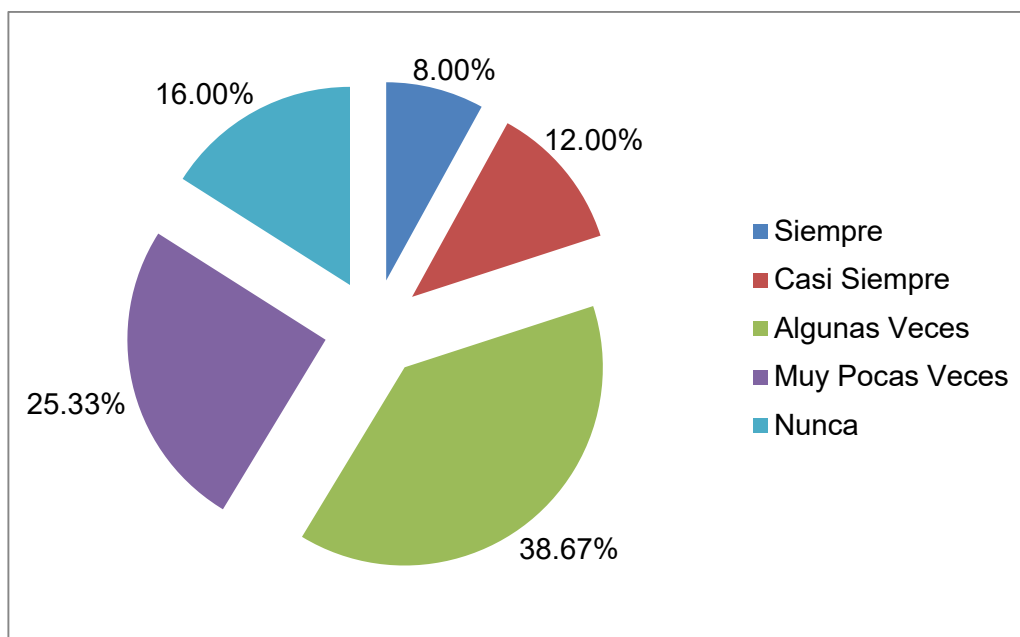
Tabla N° 26: En los ascensos los primeros en ser tomados en cuenta son los colaboradores.

Pregunta 23	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
-------------	---------------------	-------------------------

Siempre	6	8.00
Casi Siempre	9	12.00
Algunas Veces	29	38.67
Muy Pocas Veces	19	25.33
Nunca	12	16.00
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 23: Participación de los colaboradores en los ascensos.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 8.00% manifestó que siempre en los ascensos los primeros en ser tomados en cuenta son los colaboradores, el 12.00% casi siempre, el 38.67% algunas veces, el 25.33% que muy pocas veces y el 16.00% restante resaltó que nunca en los ascensos los primeros en ser tomados en cuenta son los colaboradores. (Ver Gráfico N° 23)

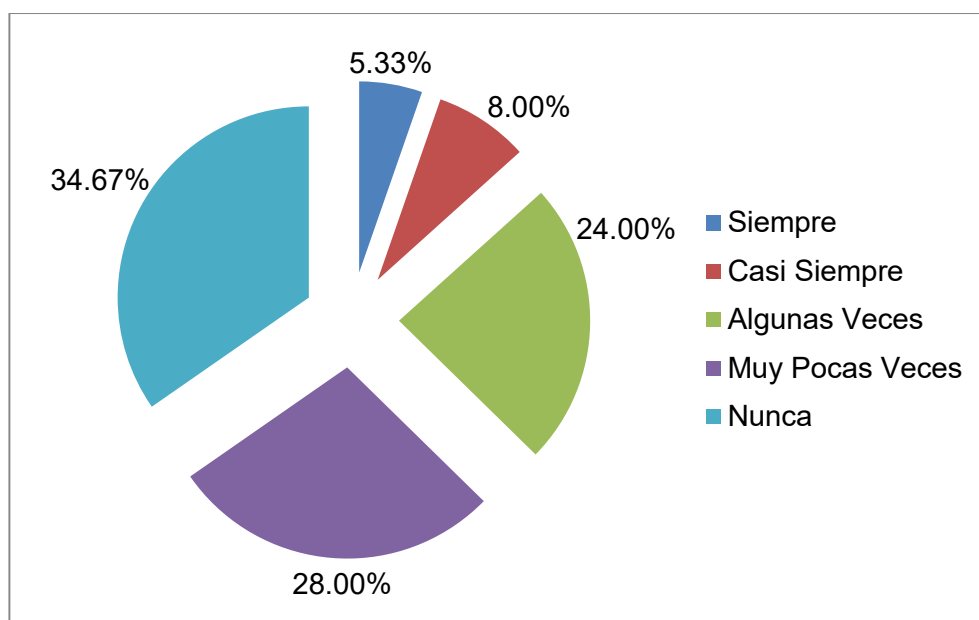
Tabla N° 27: La organización apoya el desarrollo académico de sus colaboradores.

Pregunta 24	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	4	5.33

Casi Siempre	6	8.00
Algunas Veces	18	24.00
Muy Pocas Veces	21	28.00
Nunca	26	34.67
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 24: Apoyo al desarrollo académico.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

En referencia al Gráfico N° 24; del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 5.33% manifestó que siempre la organización apoya el desarrollo académico de sus colaboradores, el 8.00% casi siempre, el 24.00% algunas veces, el 28.00% que muy pocas veces y el 34.67% restante resaltó que nunca la organización apoya el desarrollo académico de sus colaboradores.

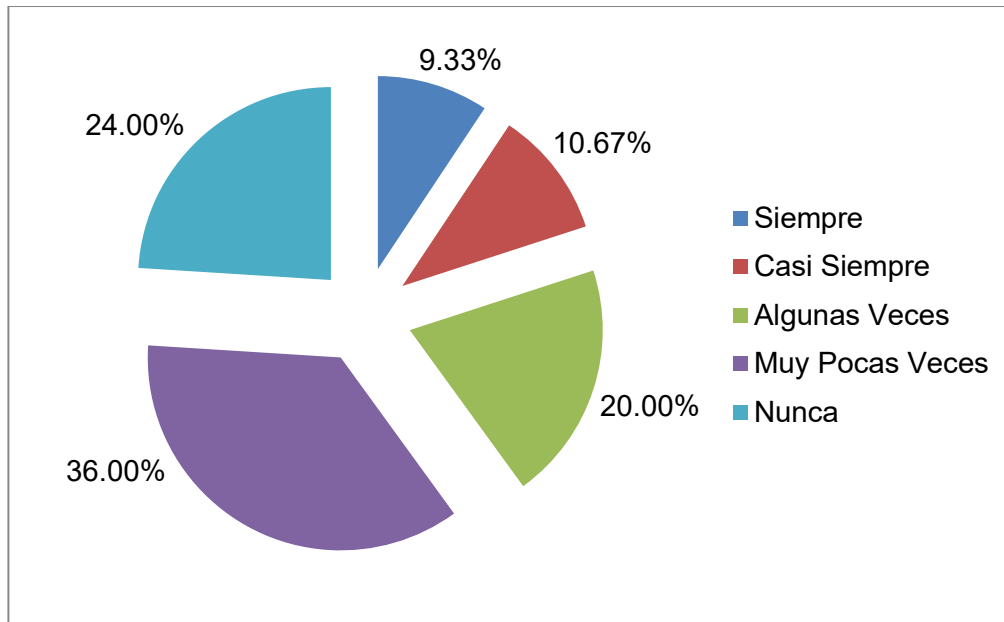
Tabla N° 28: De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.

Pregunta 25	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	7	9.33

Casi Siempre	8	10.67
Algunas Veces	15	20.00
Muy Pocas Veces	27	36.00
Nunca	18	24.00
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 25: Permanencia por mi desempeño.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 9.33% manifestó que siempre de su buen desempeño depende la permanencia en el cargo, el 10.67% casi siempre, el 20.00% algunas veces, el 36.00% que muy pocas veces y el 24.00% restante resaltó que nunca de su buen desempeño depende la permanencia en el cargo. (Ver Gráfico N° 25)

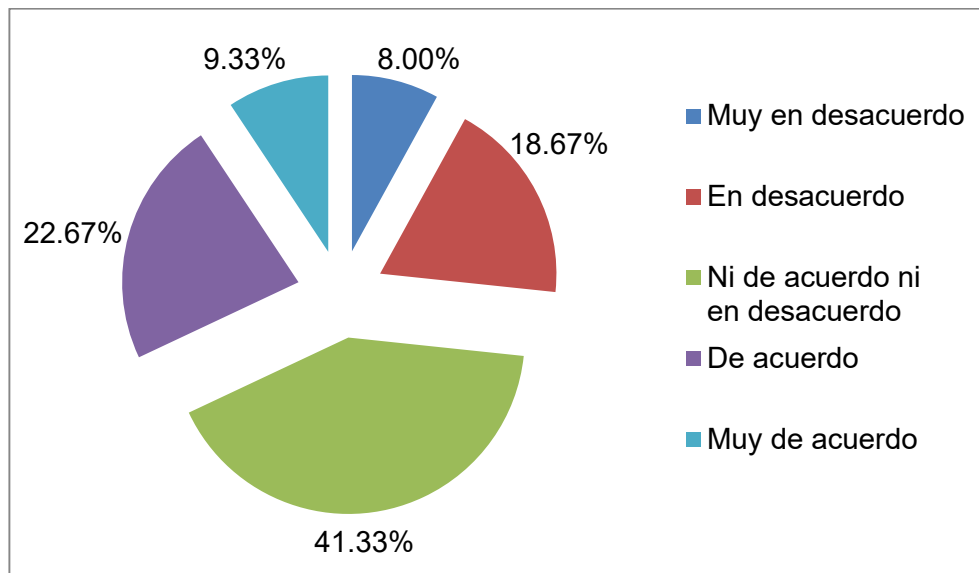
4.1.2 Desempeño Laboral:

Tabla N° 29: Está de acuerdo en la forma como se cumplen los objetivos y metas de su institución.

Pregunta 01	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Muy en desacuerdo	6	8.00
En desacuerdo	14	18.67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	41.33
De acuerdo	17	22.67
Muy de acuerdo	7	9.33
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 26: Cumplimiento de objetivos y metas.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

En referencia al Gráfico N° 26; del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 8.00% manifestó que están muy en desacuerdo con la forma como se cumplen los objetivos y metas de la institución, el 18.67% está en desacuerdo, el 41.33% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 22.67% están de acuerdo y el 9.33% restante resaltó que están muy de acuerdo con la forma como se cumplen los objetivos y metas de la institución.

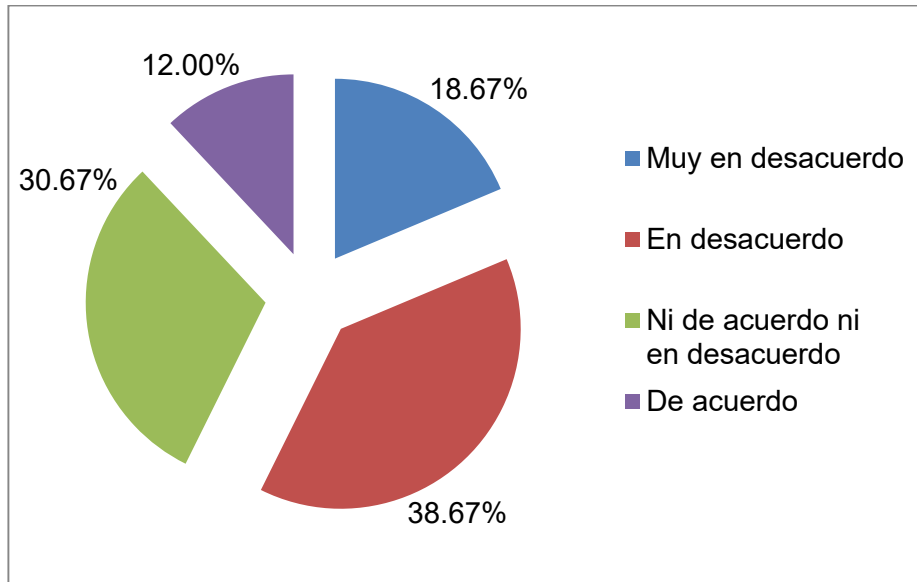
Tabla N° 30: Los procedimientos de selección de personal se basan en la capacidad y el desempeño.

Pregunta 02	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
-------------	---------------------	-------------------------

Muy en desacuerdo	14	18.67
En desacuerdo	29	38.67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	30.67
De acuerdo	9	12.00
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 27: Selección en base a capacidad y desempeño.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 18.67% manifestó que están muy en desacuerdo en que los procedimientos de selección de personal se basan en la capacidad y el desempeño, el 38.67% está en desacuerdo, el 30.67% que están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 12.00% restante resaltó que están de acuerdo en que los procedimientos de selección de personal se basan en la capacidad y el desempeño. (Ver Gráfico N° 27)

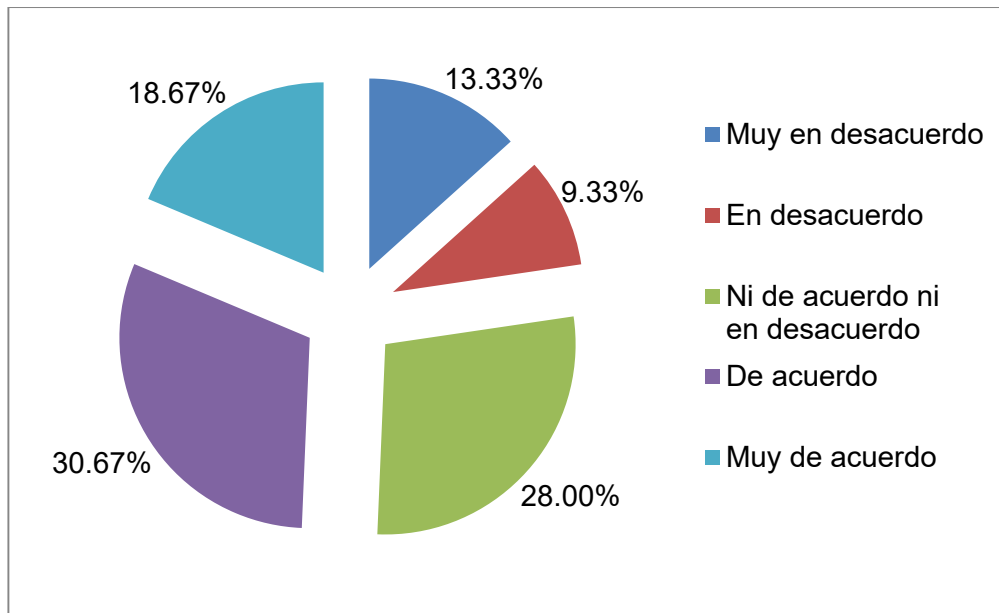
Tabla N° 31: Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución.

Pregunta 03	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
-------------	---------------------	-------------------------

Muy en desacuerdo	10	13.33
En desacuerdo	7	9.33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	28.00
De acuerdo	23	30.67
Muy de acuerdo	14	18.67
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 28: Estructura del sistema jerárquico.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

En referencia al Gráfico N° 28; del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 13.33% manifestó que están muy en desacuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de la institución, el 9.33% está en desacuerdo, el 28.00% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30.67% que están de acuerdo y el 18.67% restante resaltó que están muy de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de la institución.

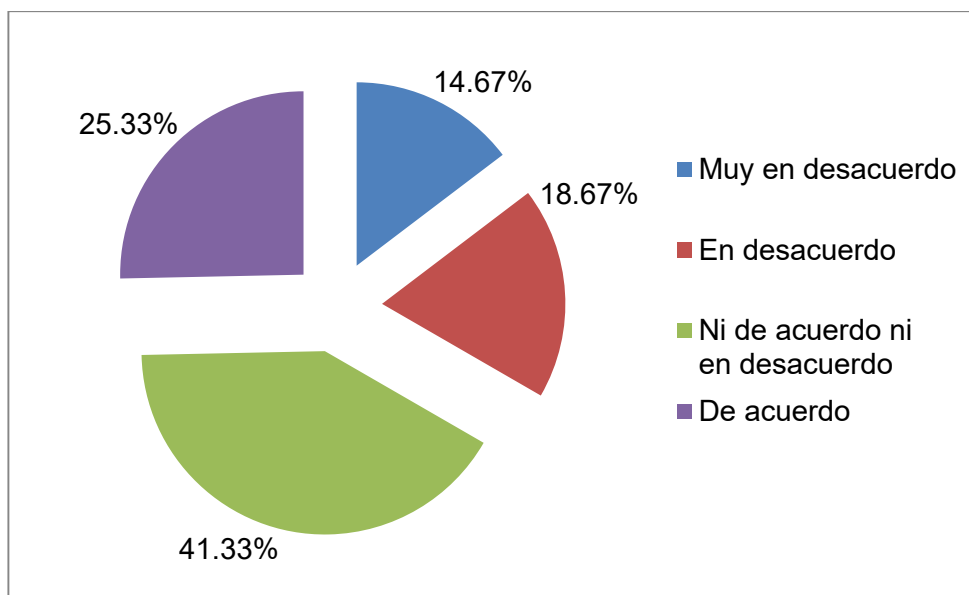
Tabla N° 32: Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas.

Pregunta 04	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Muy en desacuerdo	11	14.67

En desacuerdo	14	18.67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	41.33
De acuerdo	19	25.33
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 29: Aceptabilidad de estrategias y políticas.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 14.67% manifestó que están muy en desacuerdo con las estrategias y políticas formuladas en la institución, el 18.67% está en desacuerdo, el 41.33% que están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 25.33% restante resaltó que están de acuerdo con las estrategias y políticas formuladas en la institución. (Ver Gráfico N° 29)

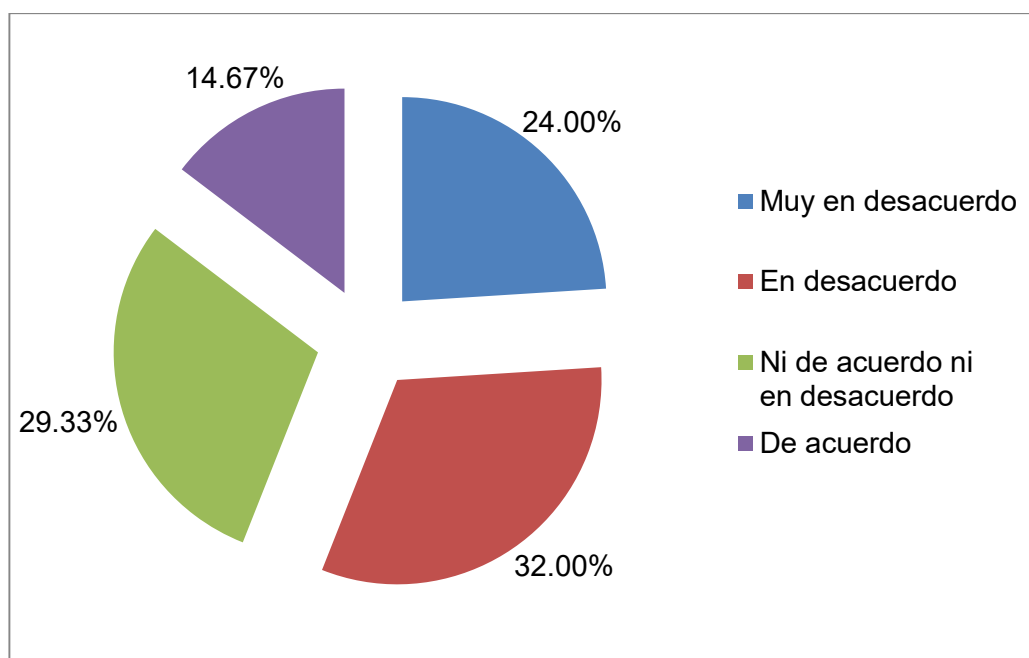
Tabla N° 33: Los trabajadores laboran fuera de su horario en la municipalidad.

Pregunta 05	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Muy en desacuerdo	18	24.00

En desacuerdo	24	32.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	29.33
De acuerdo	11	14.67
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 30: Labor fuera de horario.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

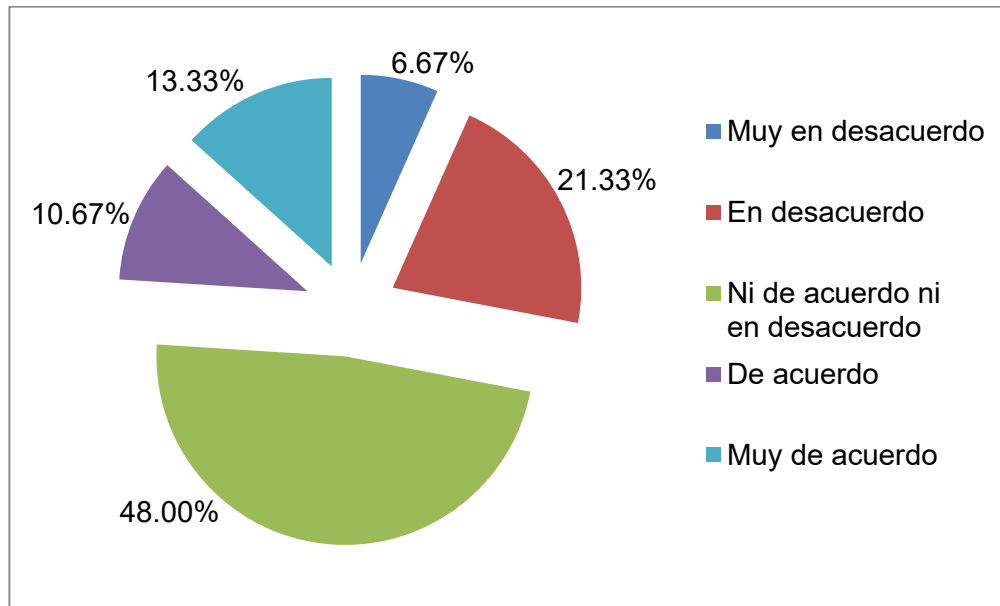
En referencia al Gráfico N° 30; del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 24.00% manifestó que están muy en desacuerdo en que los trabajadores laboran fuera de su horario en la municipalidad, el 32.00% está en desacuerdo, el 29.33% que están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 14.67% restante resaltó que están de acuerdo en que los trabajadores laboran fuera de su horario en la municipalidad.

Tabla N° 34: En general Ud. Considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo.

Pregunta 06	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Muy en desacuerdo	5	6.67
En desacuerdo	16	21.33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	48.00
De acuerdo	8	10.67
Muy de acuerdo	10	13.33
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 31: Agradable ambiente de trabajo.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

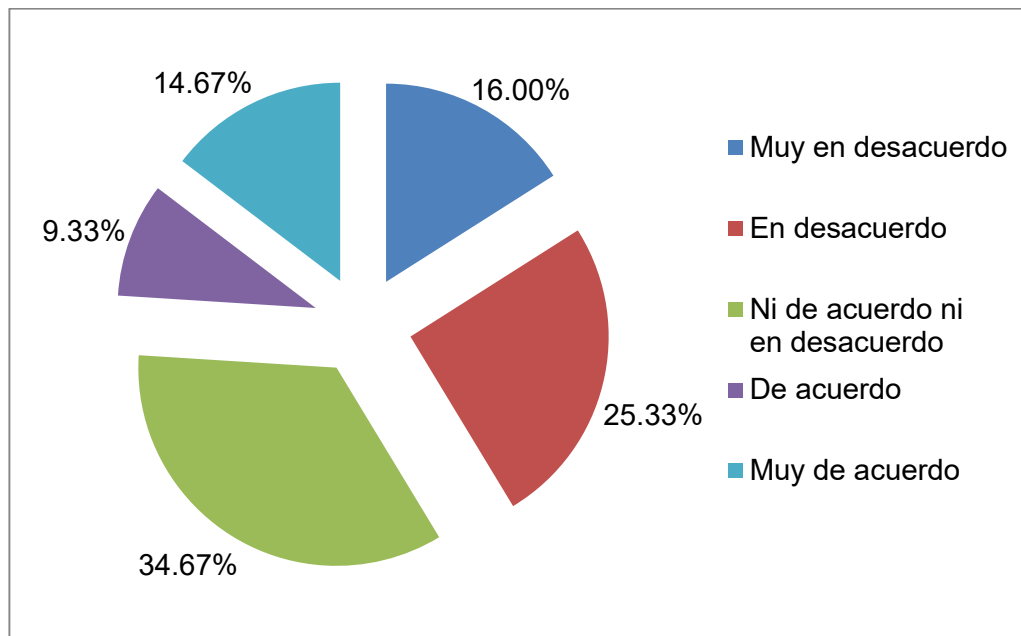
Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 6.67% manifestó que están muy en desacuerdo en que en su institución hay un buen ambiente de trabajo, el 21.33% está en desacuerdo, el 48.00% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10.67% que están de acuerdo y el 13.33% restante resaltó que están muy de acuerdo en que en su institución hay un buen ambiente de trabajo. (Ver Gráfico N° 31)

Tabla N° 35: Participa en la toma de decisiones de su área administrativa.

Pregunta 07	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Muy en desacuerdo	12	16.00
En desacuerdo	19	25.33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	34.67
De acuerdo	7	9.33
Muy de acuerdo	11	14.67
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 32: Participación en la toma de decisiones.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

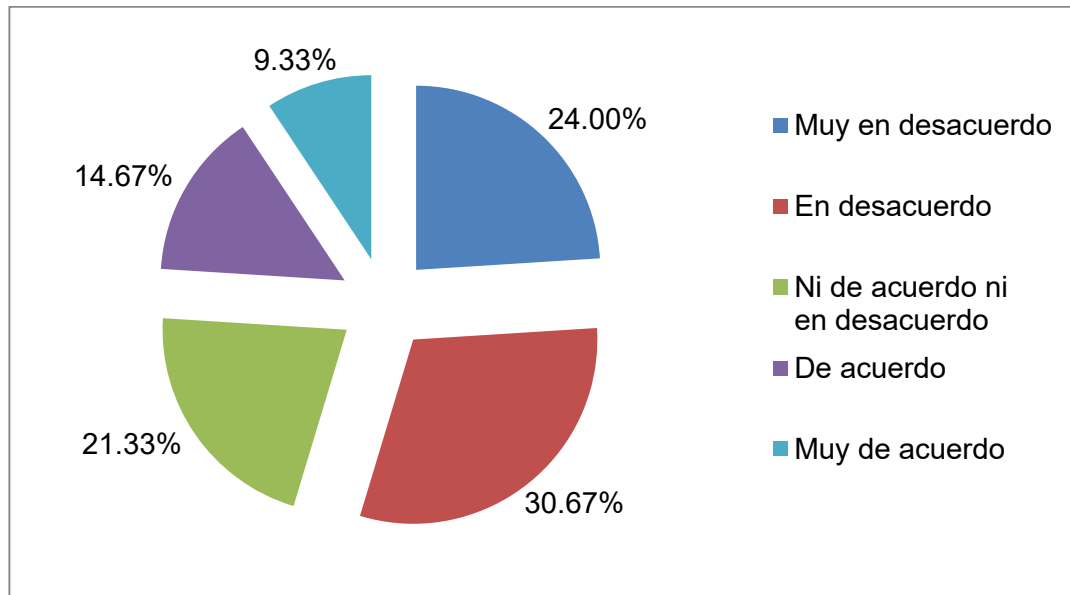
En referencia al Gráfico N° 32; del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 16.00% manifestó que están muy en desacuerdo con relación a si participan en la toma de decisiones de su área administrativa, el 25.33% está en desacuerdo, el 34.67% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9.33% que están de acuerdo y el 14.67% restante resaltó que están muy de acuerdo con relación a si participan en la toma de decisiones de su área administrativa.

Tabla N° 36: Está de acuerdo con el sistema de estímulos y equidad por hacer bien su trabajo.

Pregunta 08	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Muy en desacuerdo	18	24.00
En desacuerdo	23	30.67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	21.33
De acuerdo	11	14.67
Muy de acuerdo	7	9.33
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 33: Sistema de estímulos y equidad.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

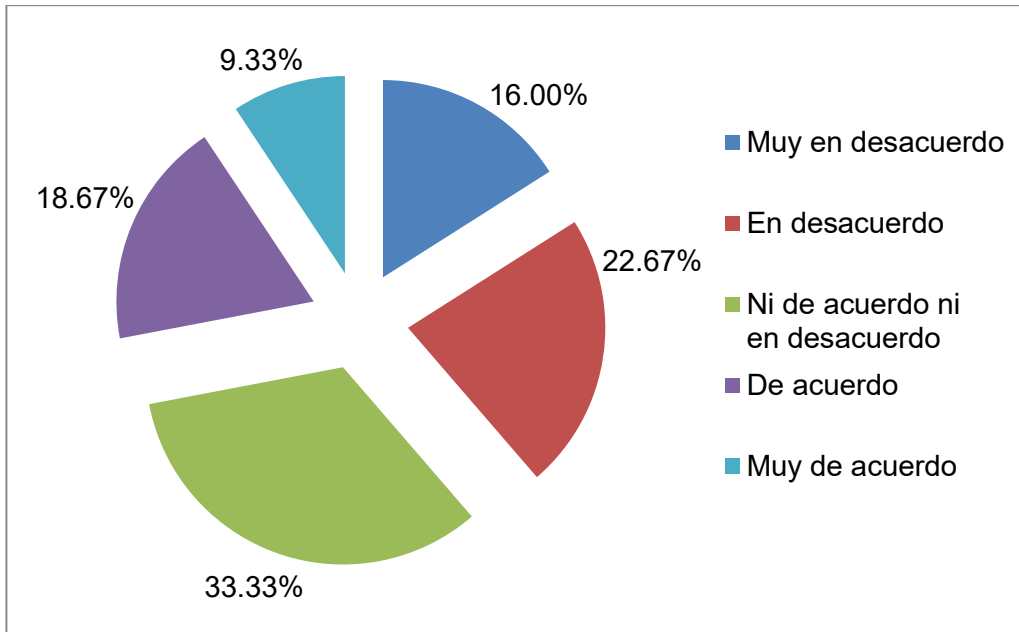
Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 24.00% manifestó que están muy en desacuerdo con el sistema de estímulos y equidad por hacer bien su trabajo, el 30.67% está en desacuerdo, el 21.33% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14.67% que están de acuerdo y el 9.33% restante resaltó que están muy de acuerdo con el sistema de estímulos y equidad por hacer bien su trabajo. (Ver Gráfico N° 33)

Tabla N° 37: Su jefe inmediato práctica el trabajo en equipo.

Pregunta 09	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Muy en desacuerdo	12	16.00
En desacuerdo	17	22.67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	33.33
De acuerdo	14	18.67
Muy de acuerdo	7	9.33
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 34: Práctica del trabajo en equipo.



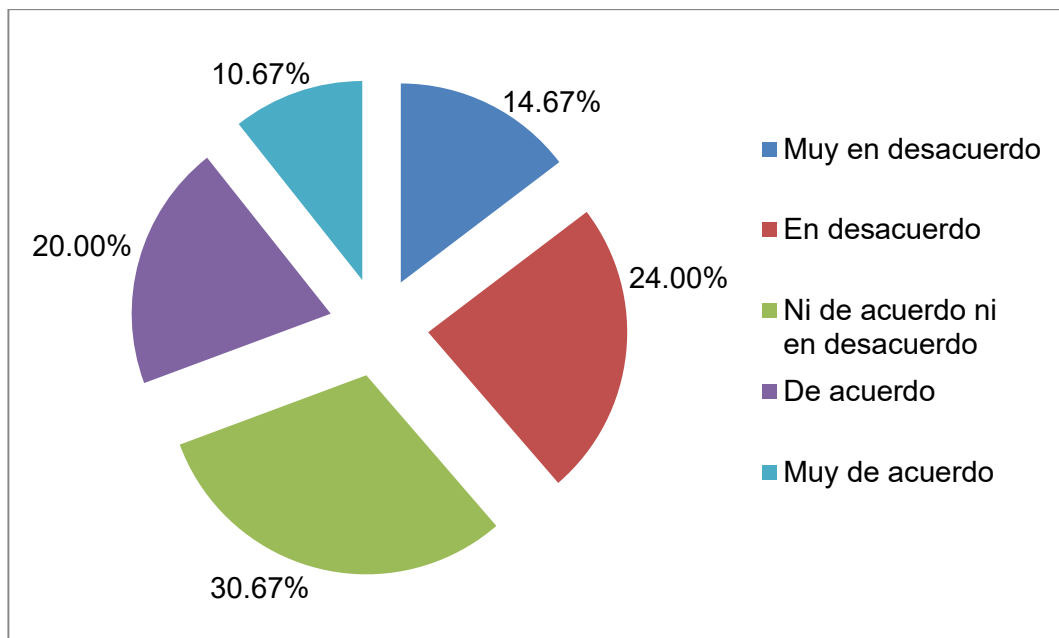
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

En referencia al Gráfico N° 34; del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 16.00% manifestó que están muy en desacuerdo con referencia a que su jefe inmediato práctica el trabajo en equipo, el 22.67% está en desacuerdo, el 33.33% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18.67% que están de acuerdo y el 9.33% restante resaltó que están muy de acuerdo con referencia a que su jefe inmediato práctica el trabajo en equipo.

Tabla N° 38: Tiene un sentimiento de pertenencia con su institución.

Pregunta 10	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Muy en desacuerdo	11	14.67
En desacuerdo	18	24.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	30.67
De acuerdo	15	20.00
Muy de acuerdo	8	10.67
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 35: Sentimiento de pertenencia con la institución.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

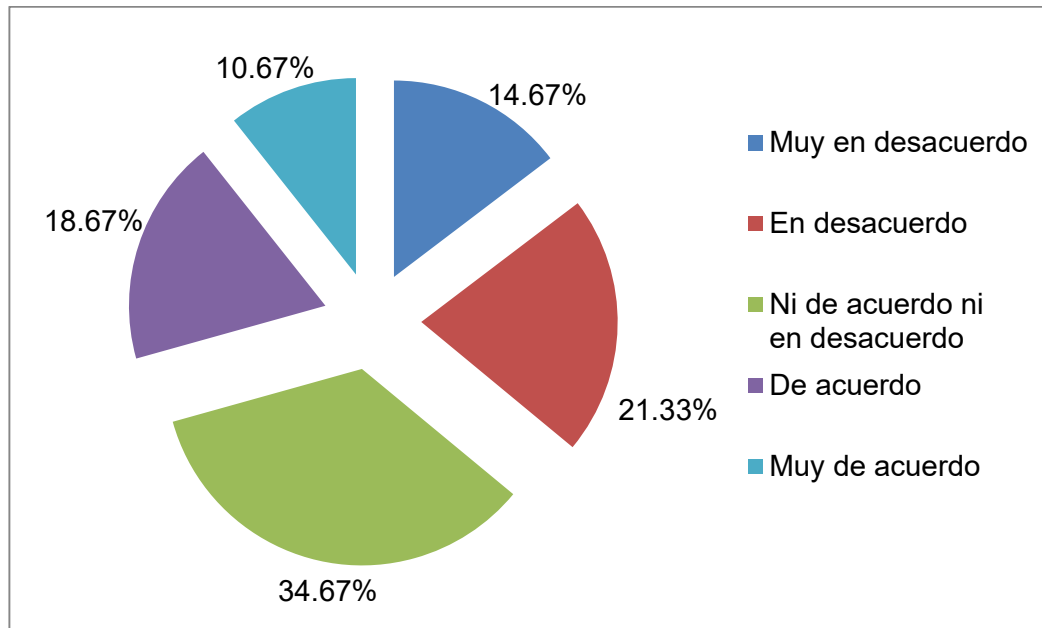
Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 14.67% manifestó que están muy en desacuerdo en que tienen un sentimiento de pertenencia con su institución, el 24.00% está en desacuerdo, el 30.67% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20.00% que están de acuerdo y el 10.67% restante resaltó que están muy de acuerdo en que tienen un sentimiento de pertenencia con su institución. (Ver Gráfico N° 35)

Tabla N° 39: Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios.

Pregunta 11	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Muy en desacuerdo	11	14.67
En desacuerdo	16	21.33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	34.67
De acuerdo	14	18.67
Muy de acuerdo	8	10.67
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 36: Sentimiento de vocación de servicios.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

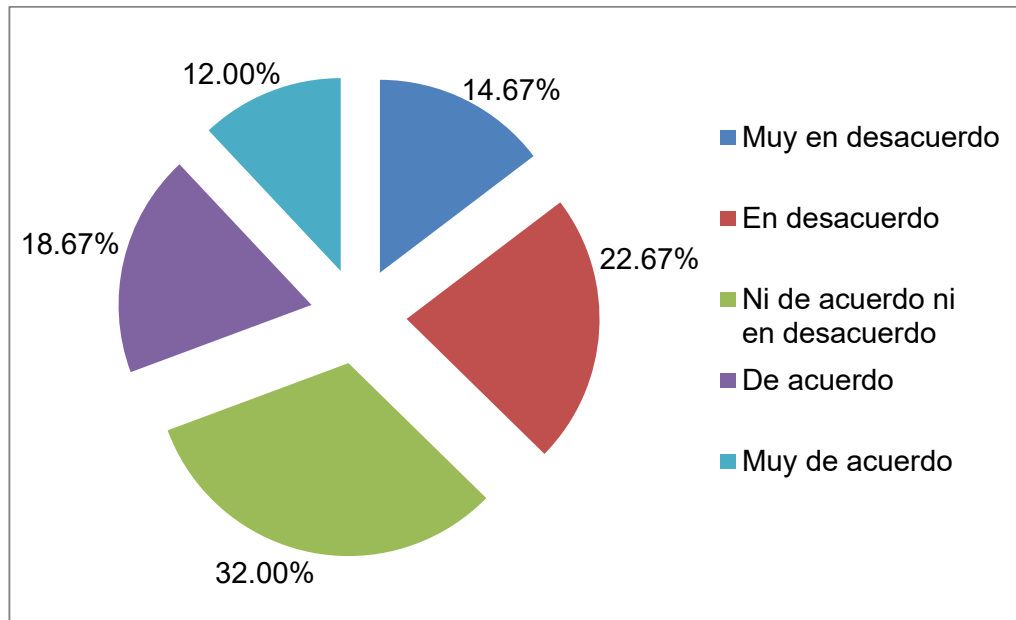
En referencia al Gráfico N° 36; del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 14.67% manifestó que están muy en desacuerdo con que existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicio, el 21.33% está en desacuerdo, el 34.67% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18.67% que están de acuerdo y el 10.67% restante resaltó que están muy de acuerdo con que existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicio.

Tabla N° 40: Existe satisfacción en el trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato.

Pregunta 12	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Muy en desacuerdo	11	14.67
En desacuerdo	17	22.67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	32.00
De acuerdo	14	18.67
Muy de acuerdo	9	12.00
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 37: Satisfacción, motivación y reconocimiento laboral.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

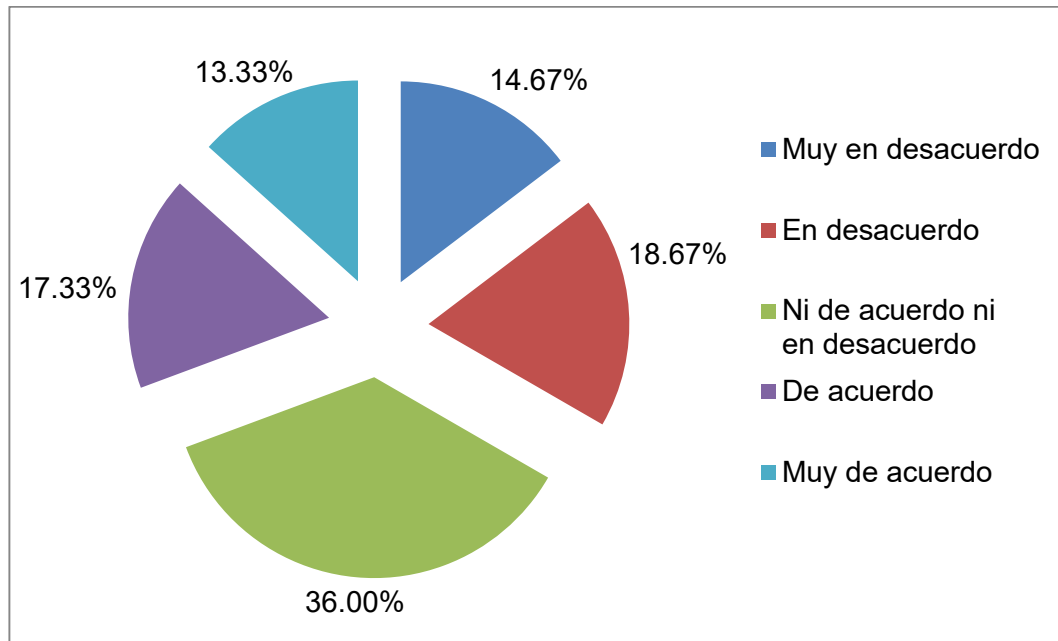
Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 14.67% manifestó que están muy en desacuerdo con que existe satisfacción en el trabajo, motivación y reconocimiento por parte del jefe inmediato, el 22.67% está en desacuerdo, el 32.00% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18.67% que están de acuerdo y el 12.00% restante resaltó que están muy de acuerdo con que existe satisfacción en el trabajo, motivación y reconocimiento por parte del jefe inmediato. (Ver Gráfico N° 37)

Tabla N° 41: Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo.

Pregunta 13	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Muy en desacuerdo	11	14.67
En desacuerdo	14	18.67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	36.00
De acuerdo	13	17.33
Muy de acuerdo	10	13.33
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 38: Disponibilidad de información necesaria.



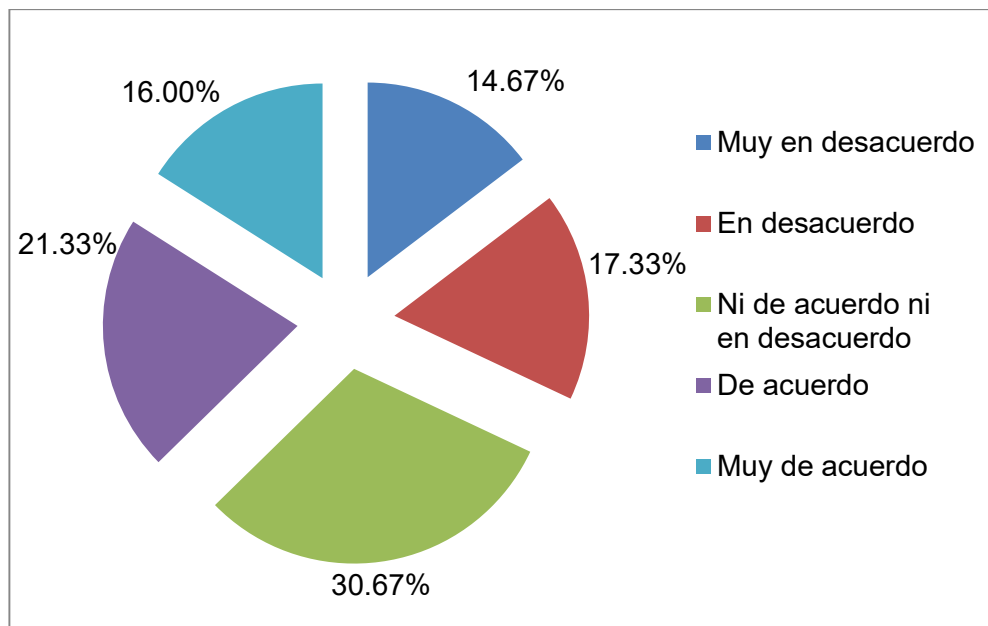
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

En referencia al Gráfico N° 38; del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 14.67% manifestó que están muy en desacuerdo con referencia a que se dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñar su trabajo, el 18.67% está en desacuerdo, el 36.00% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17.33% que están de acuerdo y el 13.33% restante resaltó que están muy de acuerdo con referencia a que se dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñar su trabajo.

Tabla N° 42: Considera que la presión en el trabajo es la adecuada.

Pregunta 14	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Muy en desacuerdo	11	14.67
En desacuerdo	13	17.33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	30.67
De acuerdo	16	21.33
Muy de acuerdo	12	16.00
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 39: Presión Adecuada.

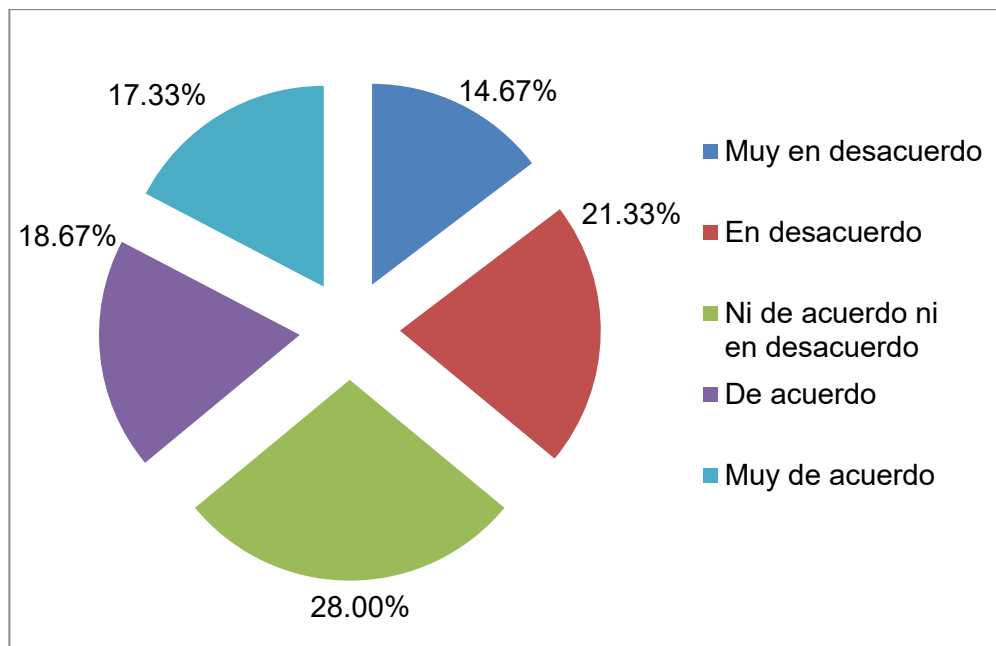
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 14.67% manifestó que están muy en desacuerdo en que la presión en el trabajo es la adecuada, el 17.33% está en desacuerdo, el 30.67% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 21.33% que están de acuerdo y el 16.00% restante resaltó que están muy de acuerdo en que la presión en el trabajo es la adecuada. (Ver Gráfico N° 39)

Tabla N° 43: Concuenda con el comportamiento organizacional en su institución.

Pregunta 15	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Muy en desacuerdo	11	14.67
En desacuerdo	16	21.33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	28.00
De acuerdo	14	18.67
Muy de acuerdo	13	17.33
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 40: Comportamiento organizacional.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

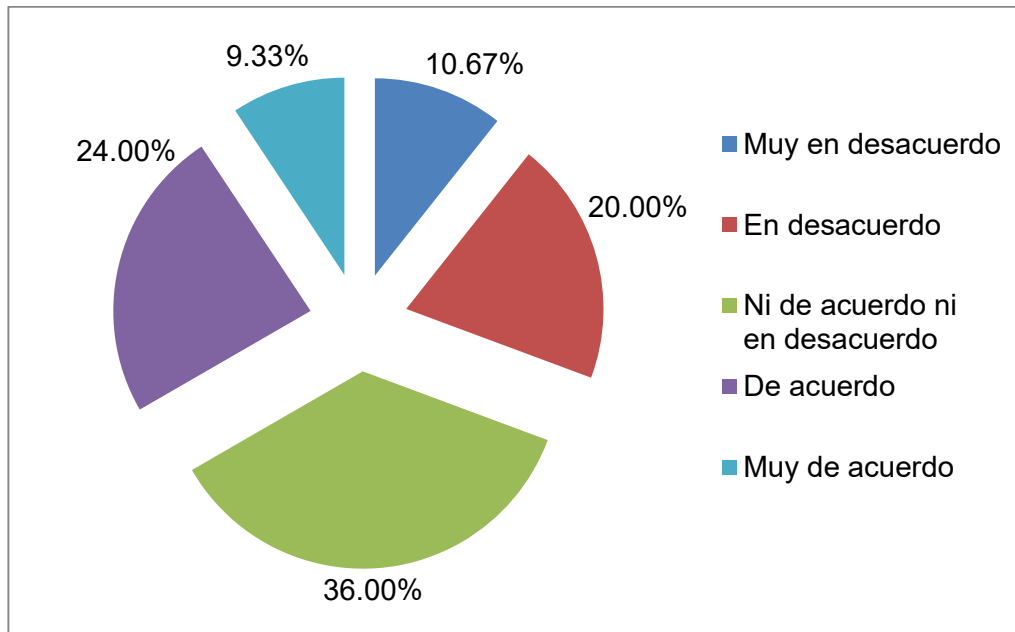
En referencia al Gráfico N° 40; del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 14.67% manifestó que están muy en desacuerdo en que concuerdan con el comportamiento organizacional en su institución, el 21.33% está en desacuerdo, el 28.00% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18.67% que están de acuerdo y el 17.33% restante resaltó que están muy de acuerdo en que concuerdan con el comportamiento organizacional en la institución.

Tabla N° 44: Está de acuerdo con el diseño de los medios de trabajo para desenvolverse en su centro de trabajo.

Pregunta 16	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Muy en desacuerdo	8	10.67
En desacuerdo	15	20.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	36.00
De acuerdo	18	24.00
Muy de acuerdo	7	9.33
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 41: Diseño de medios de trabajo.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Del 100% de la población encuestada representada por 75 participantes, el 10.67% manifestó que están muy en desacuerdo con el diseño de los medios de trabajo para desenvolverse en su institución, el 20.00% está en desacuerdo, el 36.00% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 24.00% que están de acuerdo y el 9.33% restante resaltó que están muy de acuerdo con el diseño de los medios de trabajo para desenvolverse en su institución. (Ver Gráfico N° 41)

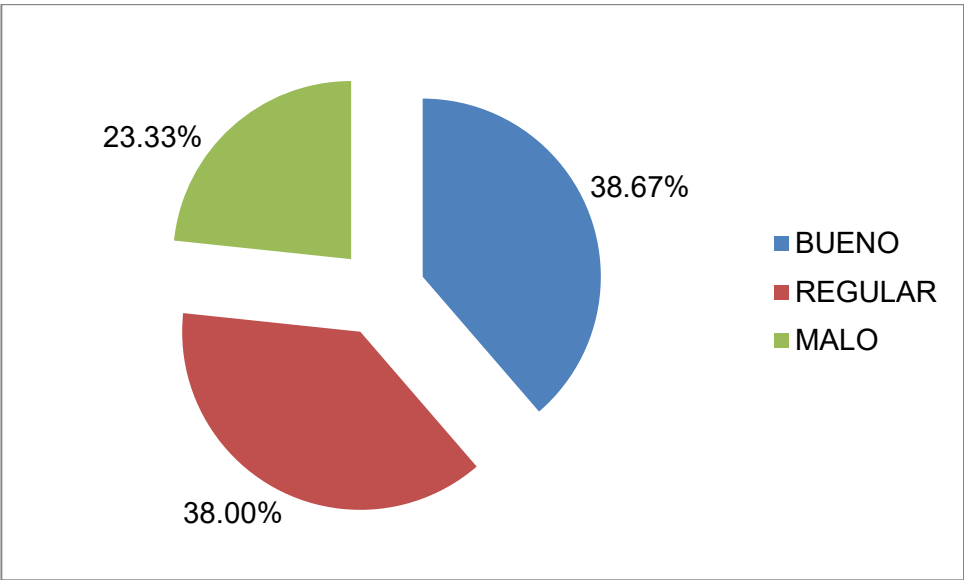
4.1.3 Resultados por Indicadores del Clima Organizacional:

Tabla N° 45: Indicador Opiniones.

Opiniones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bueno	29.00	38.67
Regular	28.50	38.00
Malo	17.50	23.33
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 42: Opiniones.



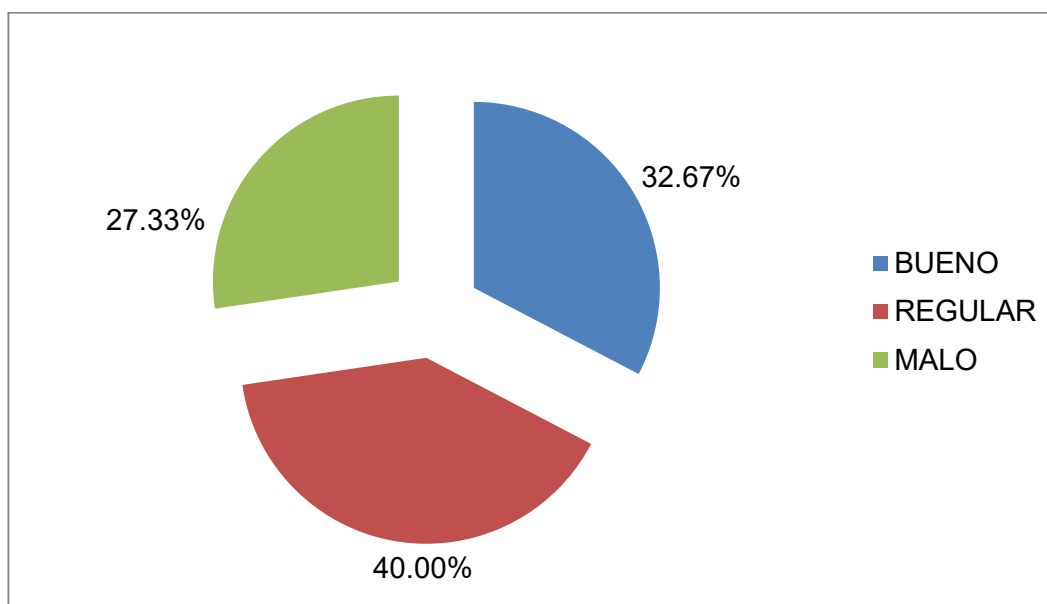
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

En referencia al Gráfico N° 42; las opiniones en la organización está como un indicador que no superó el estándar apropiado ya que no existe mucha diferencia en las alternativas y al mismo tiempo cada alternativa no superó ni el 50% de la población. Definiéndose de tal forma que las opiniones se tornaron en un estándar bueno con un 38.67%, estándar regular con un 38% y estándar malo con un 23.33%; por lo que se concluyó afirmando que el aporte que realiza este indicador al clima organizacional no es significativo.

Tabla N° 46: Indicador Aceptación.

Aceptación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bueno	24.50	32.67
Regular	30.00	40.00
Malo	20.50	27.33
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 43: Aceptación.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

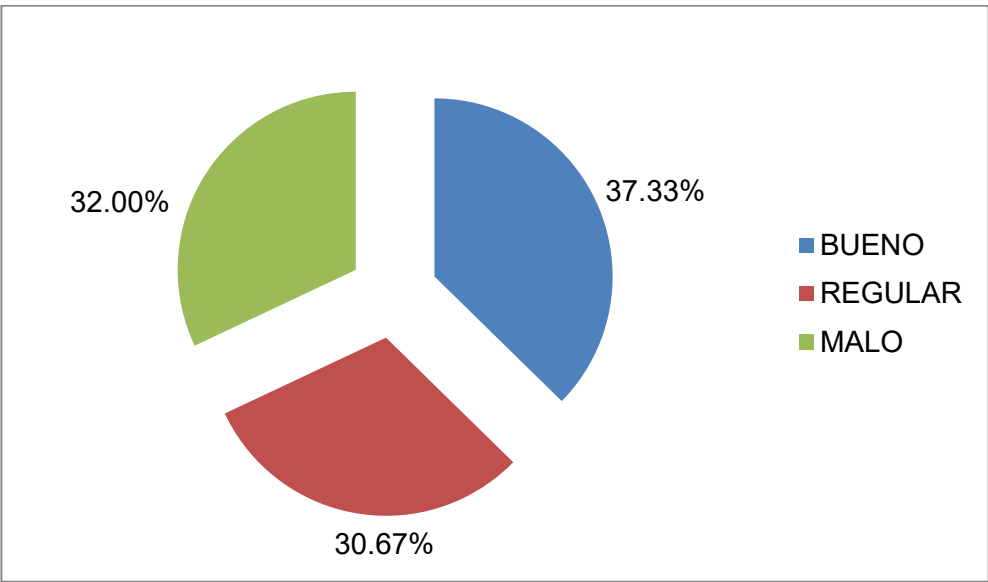
La aceptación en la organización está como un indicador que no superó el estándar apropiado ya que no existe mucha diferencia en las alternativas y al mismo tiempo cada alternativa no superó ni el 50% de la población. Definiéndose de tal forma que la aceptación se manejó en un estándar bueno con un 32.67%, estándar regular con un 40% y estándar malo con un 27.33%; por lo que se concluyó afirmando que el aporte que realiza este indicador al clima organizacional no es favorable. (Ver Gráfico N° 43)

Tabla N° 47: Indicador Comodidad.

Comodidad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bueno	28.00	37.33
Regular	23.00	30.67
Malo	24.00	32.00
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 44: Comodidad.



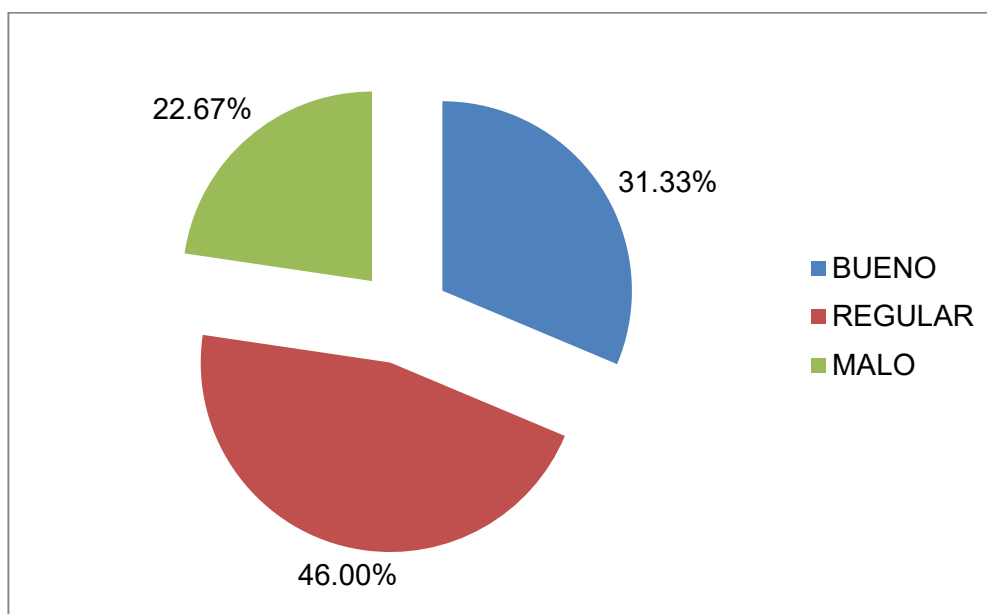
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

De acuerdo al Gráfico N° 44; la comodidad en la organización está como un indicador que no superó el estándar apropiado ya que no existe mucha diferencia en las alternativas y al mismo tiempo cada alternativa no superó ni el 50% de la población. Definiéndose de tal forma que la comodidad se manejó en un estándar bueno con un 37.33%, estándar regular con un 30.67% y estándar malo con un 32%; por lo que se concluyó afirmando que el aporte que realiza este indicador al clima organizacional no es significativo.

Tabla N° 48: Indicador Confianza.

Confianza	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bueno	23.50	31.33
Regular	34.50	46.00
Malo	17.00	22.67
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 45: Confianza.

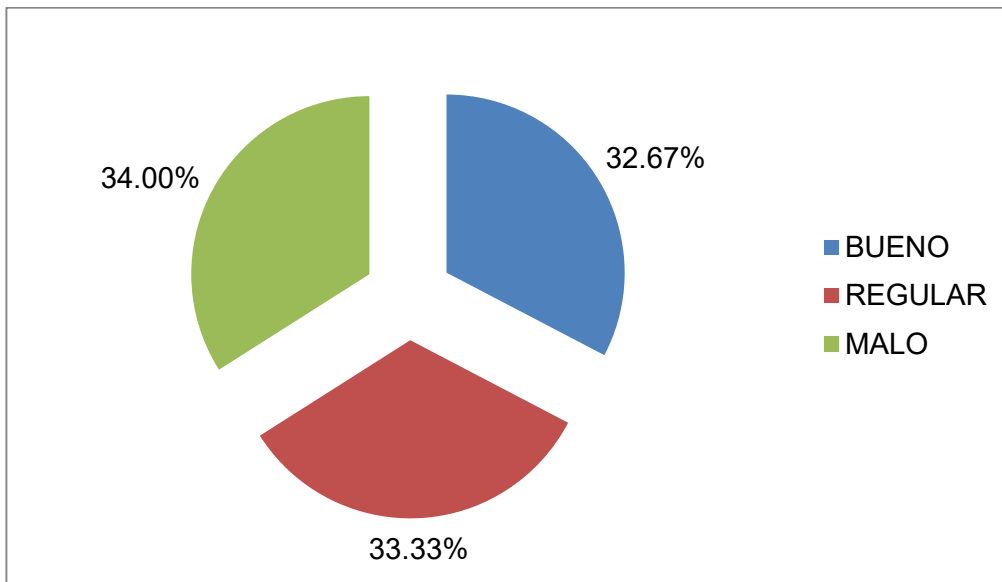
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

La confianza en la organización está como un indicador que no superó el estándar apropiado ya que no existe una amplia diferencia en las alternativas y al mismo tiempo cada alternativa no superó ni el 50% de la población. Definiéndose de tal forma que la confianza se manejó en un estándar bueno con un 31.33%, estándar regular con un 46% y estándar malo con un 22.67%; por lo que se concluyó afirmando que el aporte que realiza este indicador al clima organizacional es saludable tratándose de una administración municipal. (Ver Gráfico N° 45)

Tabla N° 49: Indicador Toma de Decisiones.

Toma de decisiones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bueno	24.50	32.67
Regular	25.00	33.33
Malo	25.50	34.00
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 46: Toma de Decisiones.

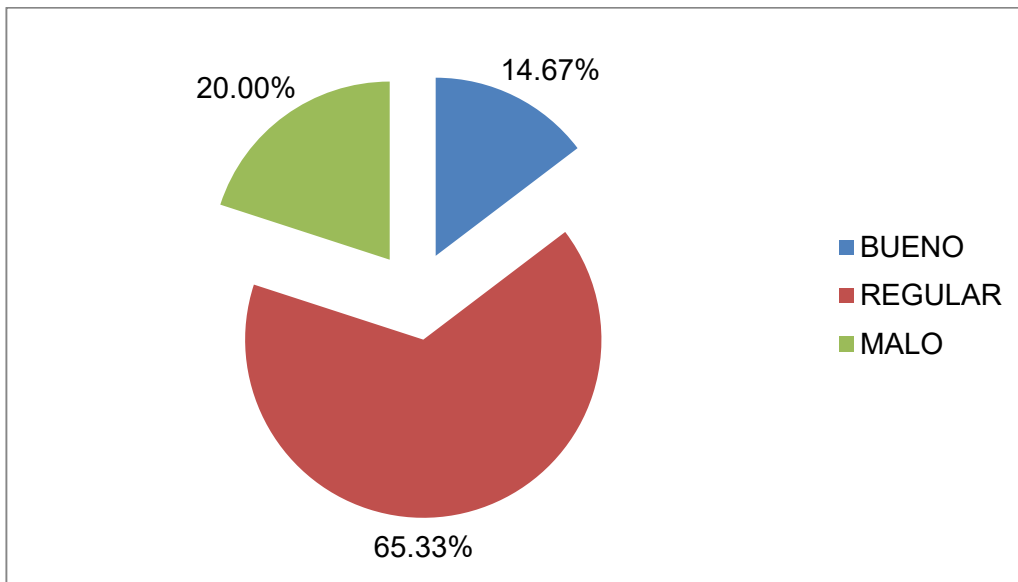
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

En referencia al Gráfico N° 46; la toma de decisiones en la organización está como un indicador que no superó el estándar apropiado ya que no existe una amplia diferencia en las alternativas y al mismo tiempo cada alternativa no superó ni el 50% de la población. Definiéndose de tal forma que la toma de decisiones se manejó en un estándar bueno con un 32.67%, estándar regular con un 33.33% y estándar malo con un 34%; por lo que se concluyó afirmando que el aporte que realiza este indicador al clima organizacional es deficiente.

Tabla N° 50: Indicador Beneficios.

Beneficios	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bueno	11.00	14.67
Regular	49.00	65.33
Malo	15.00	20.00
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 47: Beneficios.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

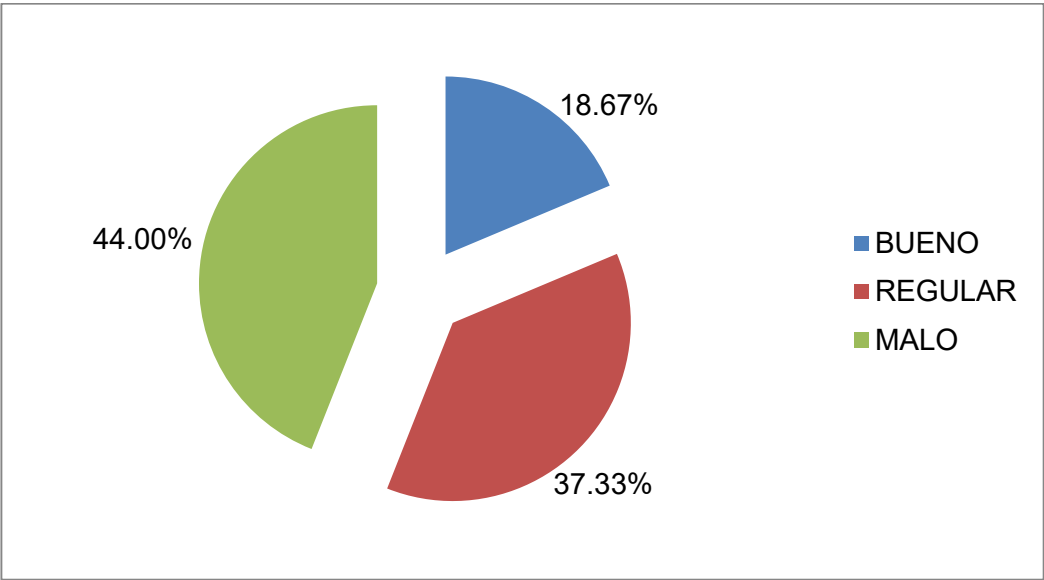
Los beneficios en la organización están como un indicador que cumplió dentro de los parámetros en su aporte al clima organizacional ya que existe una amplia diferencia con cada alternativa. Definiéndose de tal forma que los beneficios se manejaron en un estándar bueno con un 14.67%, estándar regular con un 65.33% y estándar malo con un 20%; por lo que se concluyó afirmando que el aporte que realiza este indicador al clima organizacional es fructífero. (Ver Gráfico N° 47)

Tabla N° 51: Indicador Política.

Política	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bueno	14.00	18.67
Regular	28.00	37.33
Malo	33.00	44.00
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 48: Política.



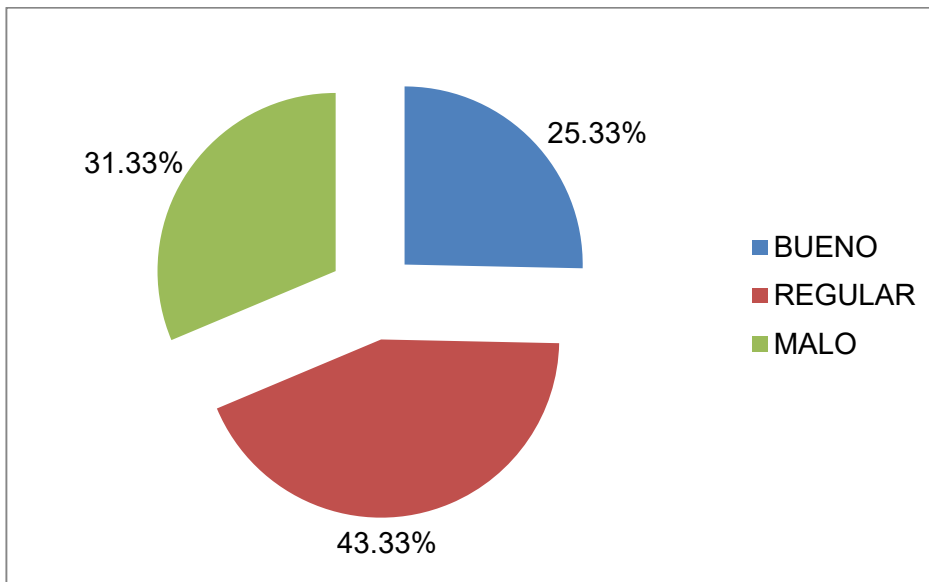
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

En referencia al Gráfico N° 48; la política en la organización está como un indicador que no superó el estándar apropiado ya que no existe una amplia diferencia en las alternativas y al mismo tiempo cada alternativa no superó ni el 50% de la población. Definiéndose de tal forma que la política se manejó en un estándar bueno con un 18.67%, estándar regular con un 37.33% y estándar malo con un 44%; por lo que se concluyó afirmando que el aporte que realiza este indicador al clima organizacional es deficiente.

Tabla N° 52: Indicador Remunerativo.

Remunerativo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bueno	19.00	25.33
Regular	32.50	43.33
Malo	23.50	31.33
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 49: Remunerativo.

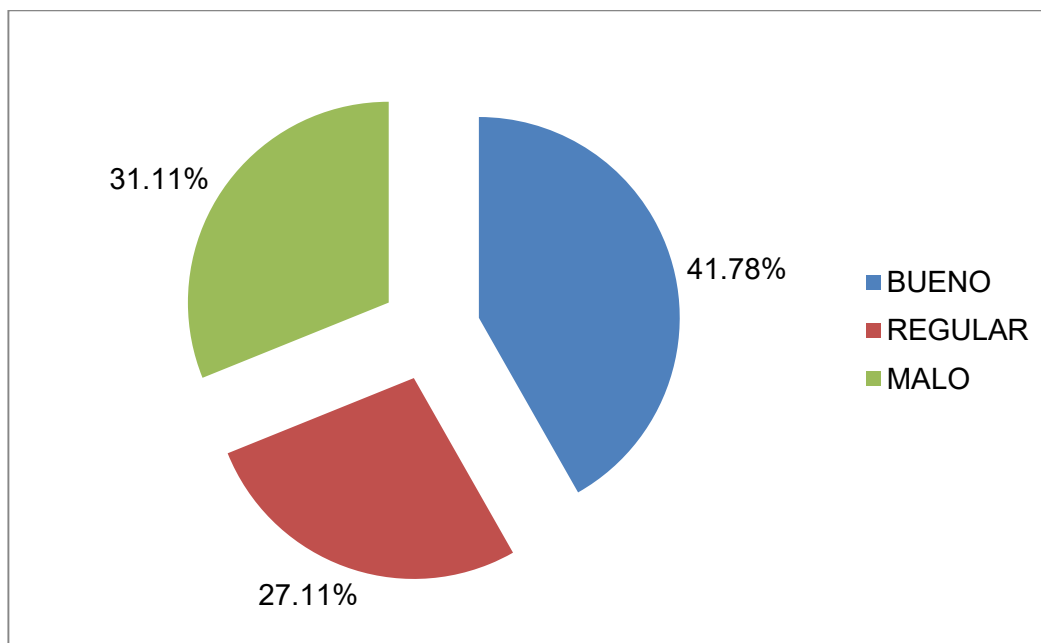
Fuente: Encuesta aplicada los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

La remuneración en la organización está como un indicador que cumplió dentro de los parámetros en su aporte al clima organizacional ya que existe cierta diferencia con cada alternativa. Definiéndose de tal forma que la remuneración se manejó en un estándar bueno con un 25.33%, estándar regular con un 43.33% y estándar malo con un 31.33%; por lo que se concluyó afirmando que el aporte que realiza este indicador al clima organizacional es aceptable tratándose de una administración pública. (Ver Gráfico N° 49)

Tabla N° 53: Indicador Ambiente de trabajo.

Ambiente de trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bueno	31.33	41.78
Regular	20.33	27.11
Malo	23.33	31.11
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 50: Ambiente de Trabajo.

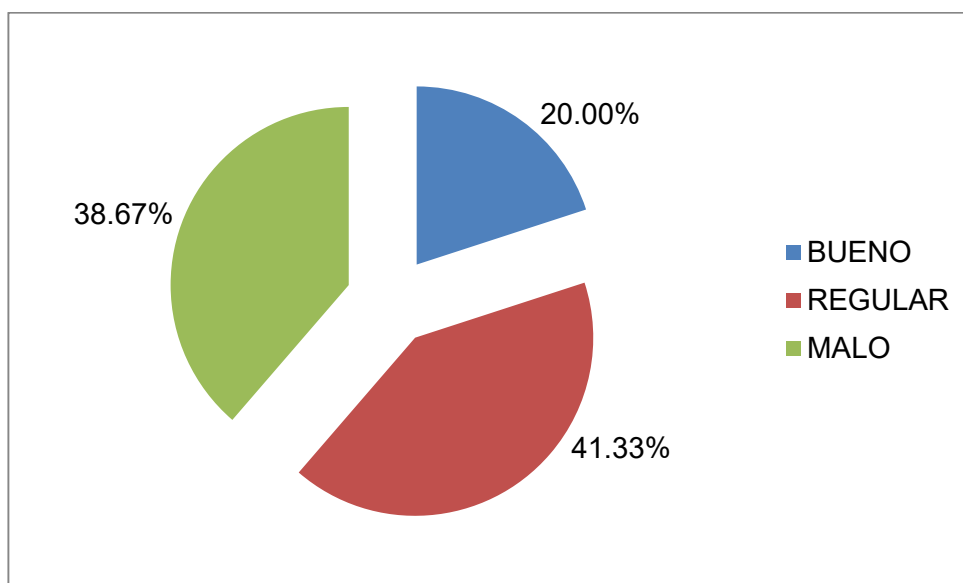
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

De acuerdo al Gráfico N° 50; el ambiente de trabajo en la organización está como un indicador que cumplió dentro de los parámetros en su aporte al clima organizacional ya que existe cierta diferencia con cada alternativa. Definiéndose de tal forma que el ambiente de trabajo se manejó en un estándar bueno con un 41.78%, estándar regular con un 27.11% y estándar malo con un 31.11%; por lo que se concluyó afirmando que el aporte que realiza este indicador al clima organizacional es favorable.

Tabla N° 54: Indicador Accesibilidad.

Accesibilidad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bueno	15.00	20.00
Regular	31.00	41.33
Malo	29.00	38.67
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 51: Accesibilidad.

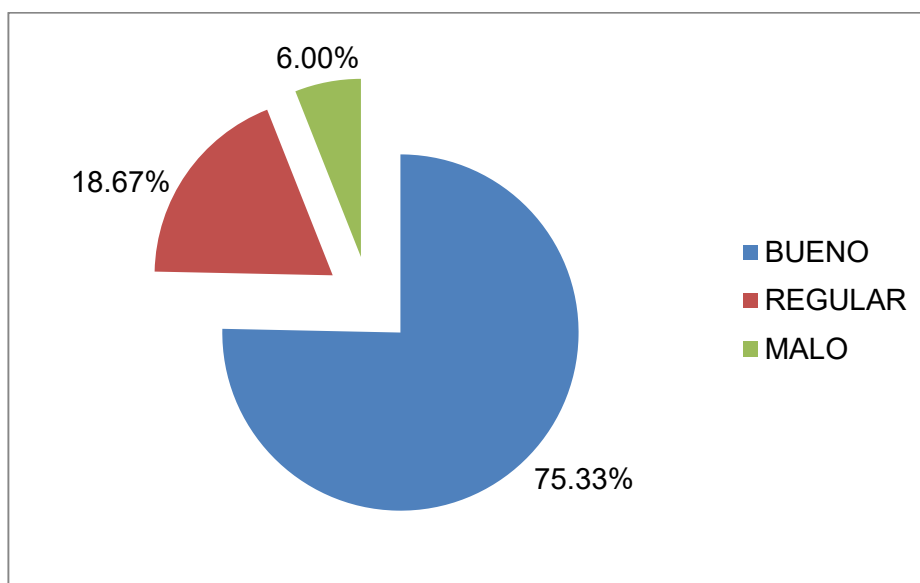
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

La accesibilidad en la organización está como un indicador que cumplió dentro de los parámetros en su aporte al clima organizacional ya que existe cierta diferencia con cada alternativa. Definiéndose de tal forma que la accesibilidad se manejó en un estándar bueno con un 20%, estándar regular con un 41.33% y estándar malo con un 38.67%; por lo que se concluyó afirmando que el aporte que realiza este indicador al clima organizacional es mínimo ya que el estándar malo se muestra como una probable tendencia. (Ver Gráfico N° 51)

Tabla N° 55: Indicador Iluminación.

Iluminación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bueno	56.50	75.33
Regular	14.00	18.67
Malo	4.50	6.00
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 52: Iluminación.

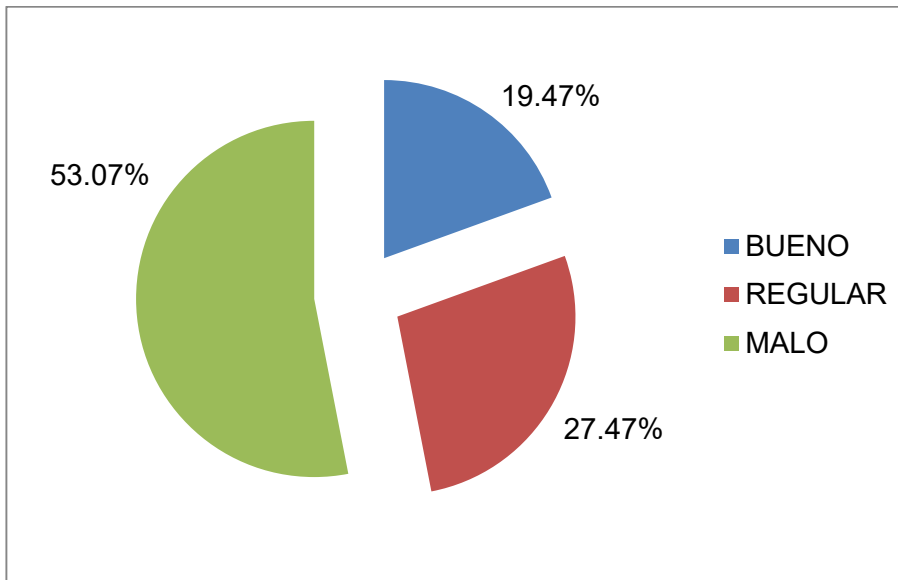
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

En referencia al Gráfico N° 52; la iluminación en la organización está como un indicador que cumplió en todos los aspectos en su aporte al clima organizacional ya que existe una amplia diferencia con cada alternativa. Definiéndose de tal forma que la iluminación se manejó en un estándar bueno con un 75.33%, estándar regular con un 18.67% y estándar malo con un 6%; por lo que se concluyó afirmando que el aporte que realiza este indicador al clima organizacional es favorable.

Tabla N° 56: Indicador Estabilidad Laboral.

Estabilidad laboral	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bueno	14.60	19.47
Regular	20.60	27.47
Malo	39.80	53.07
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 53: Estabilidad Laboral.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

La estabilidad laboral en la organización está como un indicador que superó de forma negativa el estándar apropiado ya que existe amplia diferencia en cada alternativa. Definiéndose de tal forma que la estabilidad laboral se maneja en un estándar bueno con un 19.47%, estándar regular con un 27.47% y estándar malo con un 53.07%; por lo que se concluye afirmando que el aporte que realiza este indicador al clima organizacional es deficiente. (Ver Gráfico N° 53)

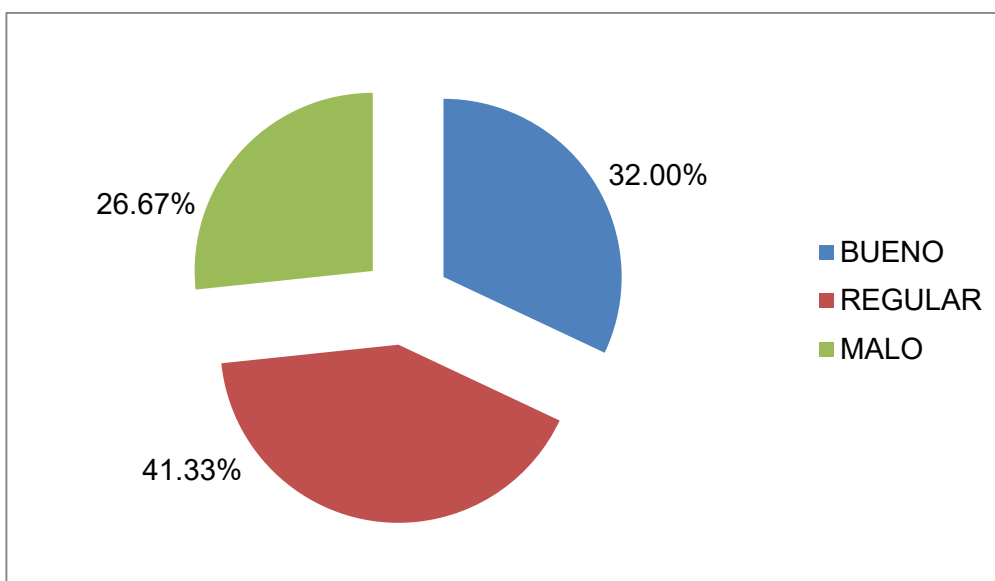
4.1.4 Resultados por Indicadores del Desempeño Laboral:

Tabla N° 57: Indicador Cumplimiento de Metas.

Cumplimiento de metas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bueno	24.00	32.00
Regular	31.00	41.33
Malo	20.00	26.67
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 54: Cumplimiento de Metas.



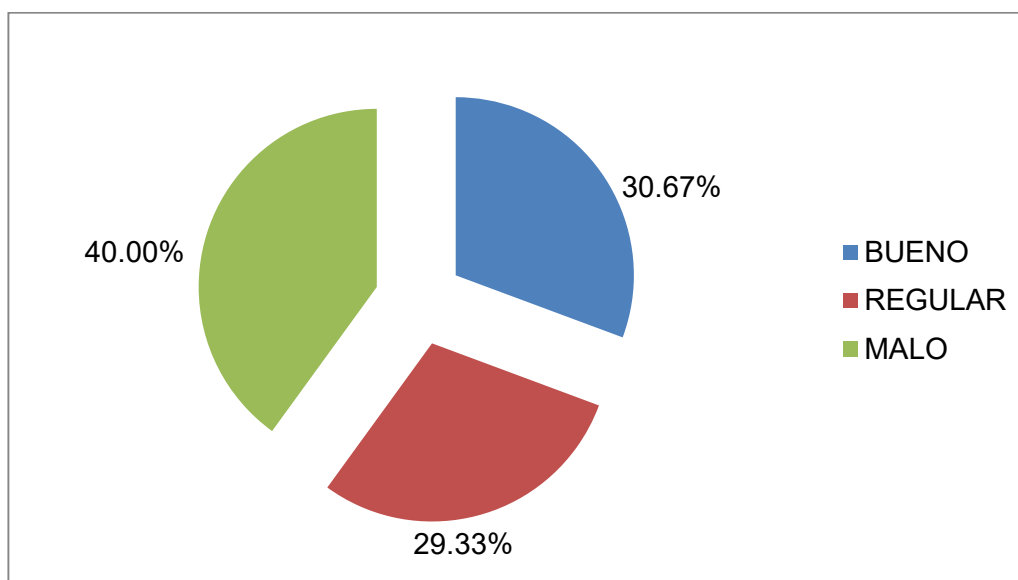
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

De acuerdo al Gráfico N° 54; el cumplimiento de metas en la organización está como un indicador que cumplió dentro de los parámetros en su aporte al desempeño laboral ya que existe cierta diferencia con cada alternativa. Definiéndose de tal forma que el cumplimiento de metas se manejó en un estándar bueno con un 32%, estándar regular con un 41.33% y estándar malo con un 26.67%; por lo que se concluyó afirmando que el aporte que realiza este indicador al desempeño laboral es aceptable ya que el estándar bueno se muestra como una probable tendencia.

Tabla N° 58: Indicador Cumplimiento de Procedimientos.

Cumplimiento de procedimientos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bueno	23.00	30.67
Regular	22.00	29.33
Malo	30.00	40.00
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 55: Cumplimiento de Procedimientos.

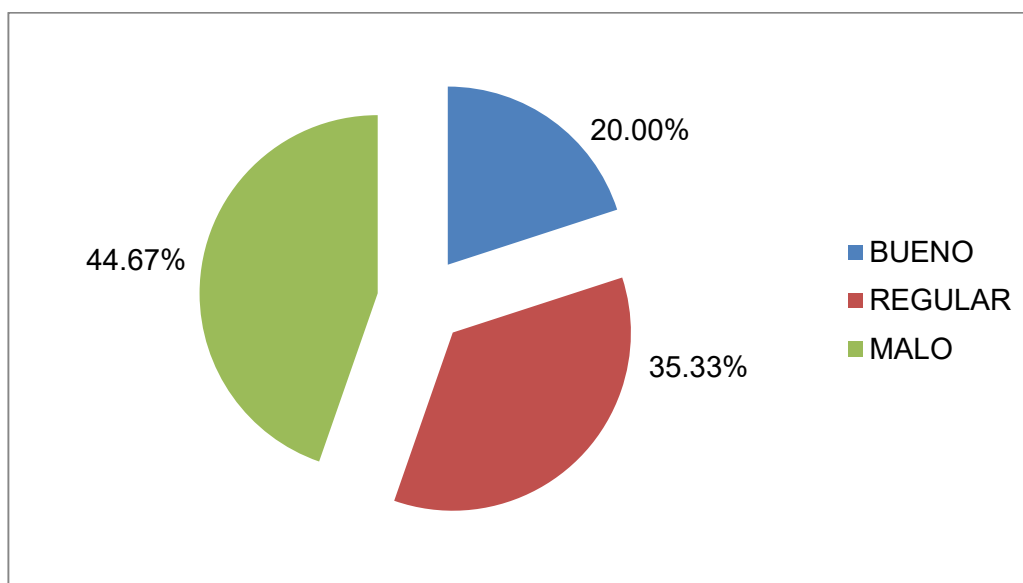
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

El cumplimiento de procedimientos en la organización está como un indicador que no superó el estándar apropiado ya que no existe una amplia diferencia en las alternativas y al mismo tiempo cada alternativa no superó ni el 50% de la población. Definiéndose de tal forma que el cumplimiento de procedimientos se manejó en un estándar bueno con un 30.67%, estándar regular con un 29.33% y estándar malo con un 40%; por lo que se concluyó afirmando que el aporte que realiza este indicador al desempeño laboral es deficiente. (Ver Gráfico N° 55)

Tabla N° 59: Indicador Predisposición de Colaboración.

Predisposición de colaboración	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bueno	15.00	20.00
Regular	26.50	35.33
MALO	33.50	44.67
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 56: Predisposición de Colaboración.

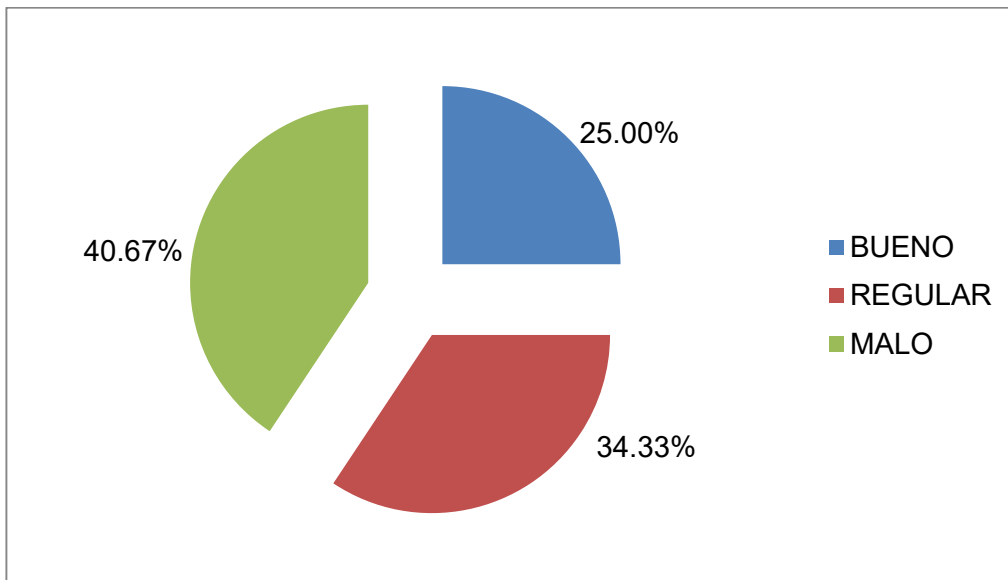
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

De acuerdo al Gráfico N° 56; la predisposición de colaboración en la organización está como un indicador que no superó el estándar apropiado ya que existe cierta diferencia en las alternativas y al mismo tiempo cada alternativa no superó ni el 50% de la población. Definiéndose de tal forma que la predisposición de colaboración se manejó en un estándar bueno con un 20%, estándar regular con un 35.33% y estándar malo con un 44.67%; por lo que se concluyó afirmando que el aporte que realiza este indicador al desempeño laboral es defectuoso.

Tabla N° 60: Indicador Trabajo en Equipo.

Trabajo en equipo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bueno	18.75	25.00
Regular	25.75	34.33
Malo	30.50	40.67
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 57: Trabajo en Equipo.

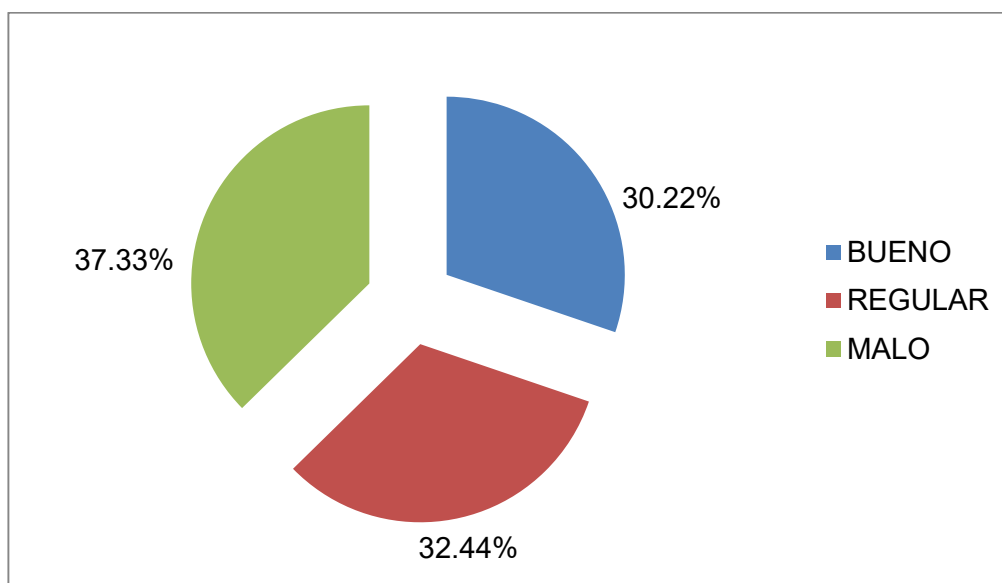
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

El trabajo en equipo en la organización está como un indicador que no superó el estándar apropiado ya que existe cierta diferencia en las alternativas y al mismo tiempo cada alternativa no superó ni el 50% de la población. Definiéndose de tal forma que el trabajo en equipo se manejó en un estándar bueno con un 25%, estándar regular con un 34.33% y estándar malo con un 40.67%; por lo que se concluyó afirmando que el aporte que realiza este indicador al desempeño laboral es inaceptable. (Ver Gráfico N° 57)

Tabla N° 61: Indicador Satisfacción en el Trabajo.

Satisfacción en el trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bueno	22.67	30.22
Regular	24.33	32.44
Malo	28.00	37.33
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 58: Satisfacción en el Trabajo.

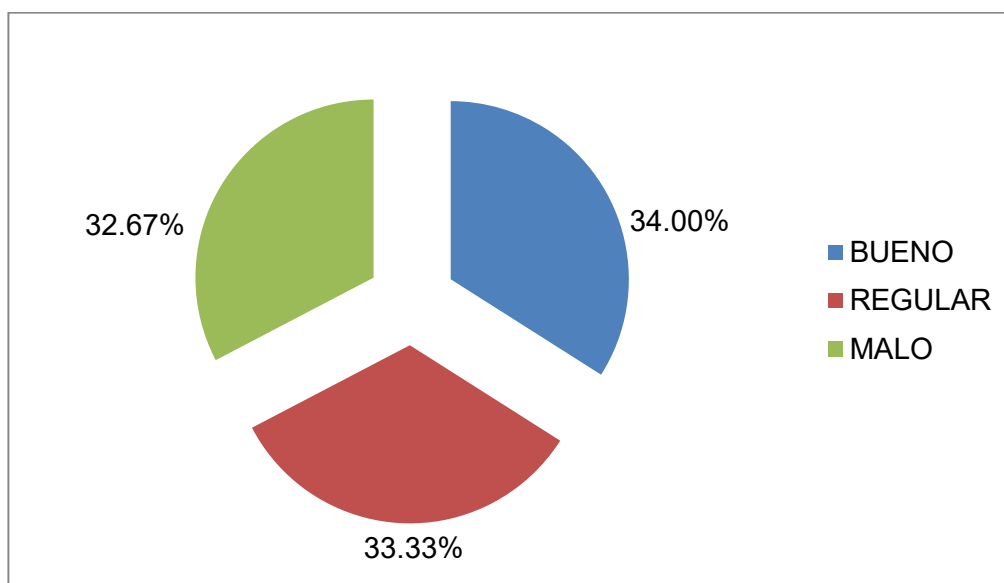
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

De acuerdo al Gráfico N° 58; la satisfacción en el trabajo en la organización está como un indicador que no superó el estándar apropiado ya que existe cierta diferencia en las alternativas y al mismo tiempo cada alternativa no superó ni el 50% de la población. Definiéndose de tal forma que la satisfacción en el trabajo se manejó en un estándar bueno con un 30.22%, estándar regular con un 32.44% y estándar malo con un 37.33%; por lo que se concluyó afirmando que el aporte que realiza este indicador al desempeño laboral es negativo.

Tabla N° 62: Indicador Compromiso en el Trabajo.

Compromiso en el trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bueno	25.50	34.00
Regular	25.00	33.33
Malo	24.50	32.67
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 59: Compromiso en el Trabajo.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

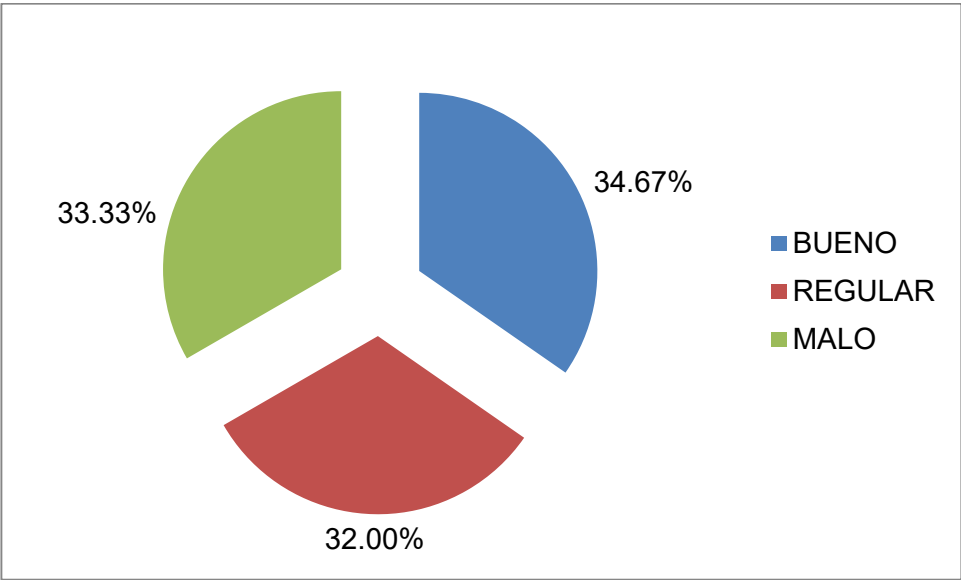
El compromiso en el trabajo en la organización está como un indicador que cumplió dentro de los parámetros en su aporte al desempeño laboral ya que existe cierta diferencia con cada alternativa. Definiéndose de tal forma que el compromiso en el trabajo se manejó en un estándar bueno con un 34%, estándar regular con un 33.33% y estándar malo con un 32.67%; por lo que se concluyó afirmando que el aporte que realiza este indicador al desempeño laboral es favorable. (Ver Gráfico N° 59)

Tabla N° 63: Indicador Compromiso Organizacional.

Compromiso organizacional	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bueno	26.00	34.67
Regular	24.00	32.00
Malo	25.00	33.33
TOTAL	75	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 60: Compromiso Organizacional.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

De acuerdo al Gráfico N° 60; el compromiso organizacional en la organización está como un indicador que dentro de los parámetros cumple con su aporte al desempeño laboral ya que existe una mínima diferencia con cada alternativa. Definiéndose de tal forma que el compromiso organizacional se manejó en un estándar bueno con un 34.67%, estándar regular con un 32% y estándar malo con un 33.33%; por lo que se concluyó afirmando que el aporte que realiza este indicador al desempeño laboral es aceptable.

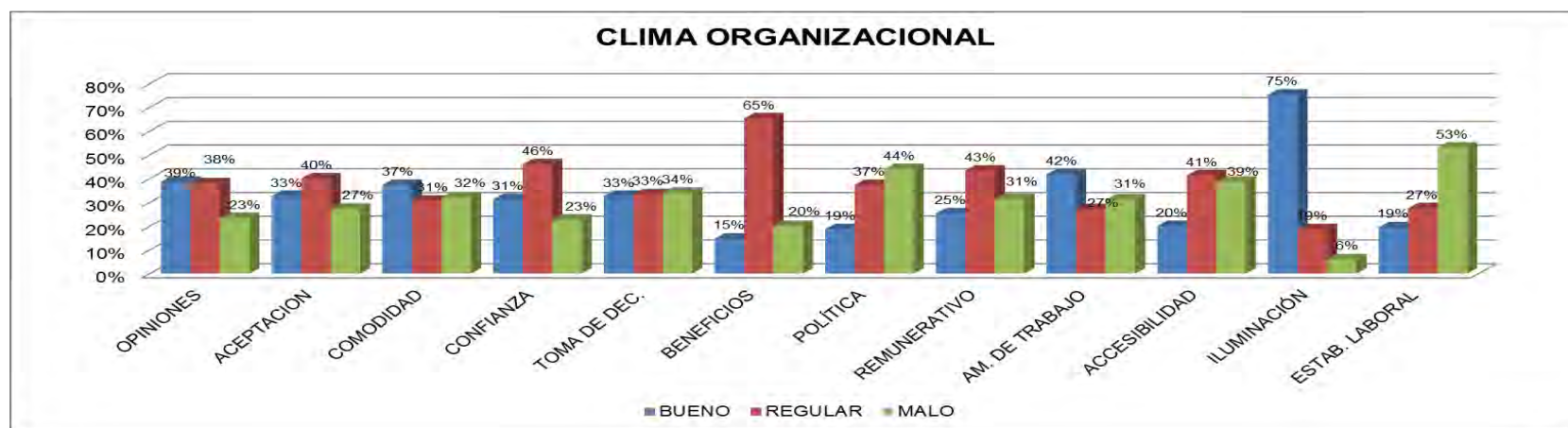
4.1.5 Resultados del clima organizacional y desempeño laboral por indicador en la municipalidad distrital de morales:

Tabla N° 64: Variable clima organizacional por indicador en la municipalidad distrital de morales.

Clima Organizacional	Bueno	Regular	Malo	TOTAL
Opiniones	39%	38%	23%	100%
Aceptación	33%	40%	27%	100%
Comodidad	37%	31%	32%	100%
Confianza	31%	46%	23%	100%
Toma de decisiones	33%	33%	34%	100%
Beneficios	15%	65%	20%	100%
Política	19%	37%	44%	100%
Remunerativo	25%	43%	31%	100%
Ambiente de trabajo	42%	27%	31%	100%
Accesibilidad	20%	41%	39%	100%
Iluminación	75%	19%	6%	100%
Estabilidad laboral	19%	27%	53%	100%
TOTAL	32%	37%	30%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 61: Clima organizacional por indicador en la municipalidad distrital de morales.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

El Grafico N° 61, nos muestra el comportamiento experimentado por la variable en cada uno de sus indicadores, es así que el resultado general arrojado por dicho estudio calificó a la gestión de ésta como regular (37%), lo que demuestra que muchos de los factores que componen el clima organizacional dentro de la municipalidad distrital de morales no presentan una gestión óptima, es por este motivo que tras la encuesta realizada a los colaboradores, se obtuvo que el indicador opiniones logró alcanzar una calificación buena con tendencia regular, ya que según se pudo observar la mayoría de colaboradores tiene la percepción de que tanto sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta en cierta medida por sus colegas y jefes de área, asimismo se logró identificar que el grado de aceptación de los colaboradores hacia sus demás compañeros es regular, ya que según mencionaron, los colaboradores se toman un tiempo para poder entrar en confianza entre ellos mismos.

Por otro lado también se logró identificar, tras la aplicación del instrumento, que el nivel de comodidad en el ambiente laboral es percibido de manera diferente en los distintos grupos laborales, es así que en promedio de 31% de los colaboradores perciben una comodidad alta, media y baja dependiendo del grupo, asimismo el nivel de confianza imperante en la organización fue calificada como media, mientras que los beneficios brindados por la organización son calificados como aceptables, pero no colman las expectativas de los colaboradores, lo que desmotiva en gran manera a estos, así también se logró obtener mediante la encuesta que la mayoría de los colaboradores no perciben una estabilidad laboral adecuada dentro de la institución, a pesar de ser esta una institución estatal.

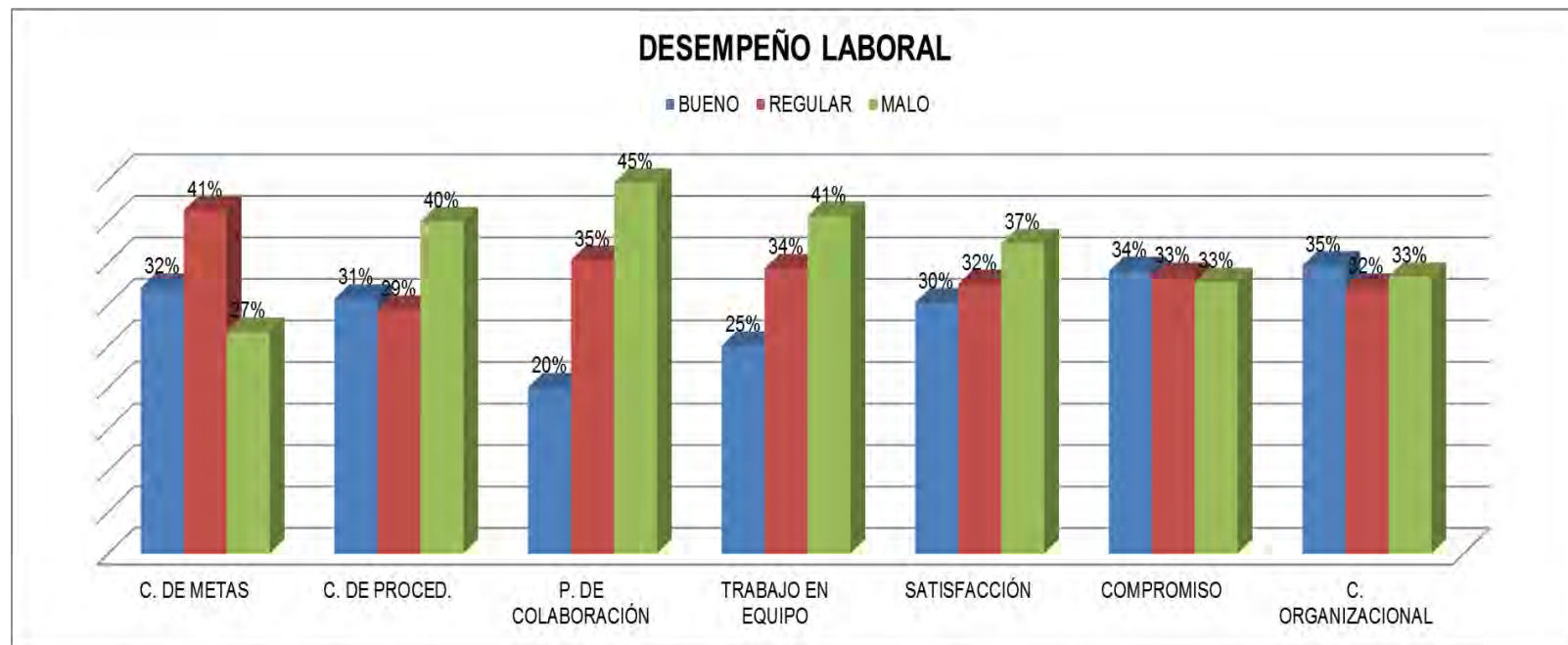
Así también se logró identificar que el grado de accesibilidad por parte de los jefes hacia sus colaboradores se da solo de vez en cuando, por lo que estos no se pueden dirigir directamente para consultarles, ya que estos se encuentran ocupados (en algunos casos con proyectos individuales que no tiene nada que ver con la municipalidad), lo que frena la productividad laboral en la institución.

Finalmente también los colaboradores mostraron un rechazo por las políticas y normas que rigen las actividades diarias en la municipalidad, ya que según mencionaron estas se interponen con la realización de muchas actividades y proyectos a favor de la población, puesto que para cada una de esas actividades se debe realizar una gran cantidad de papeleos que toman bastante tiempo en ser procesados, lo que desalienta la puesta en marcha de estos.

Tabla N° 65: Variable desempeño laboral por indicador en la municipalidad distrital de morales.

Desempeño Laboral	Bueno	Regular	Malo	TOTAL
Cumplimiento de metas	32%	41%	27%	100%
Cumplimiento de procedimientos	31%	29%	40%	100%
Predisposición de colaboración	20%	35%	45%	100%
Trabajo en equipo	25%	34%	41%	100%
Satisfacción en el trabajo	30%	32%	37%	100%
Compromiso en el trabajo	34%	33%	33%	100%
Compromiso organizacional	35%	32%	33%	100%
TOTAL	30%	34%	36%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 62: Desempeño laboral por indicador en la municipalidad distrital de morales.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Según se muestra en el Gráfico N° 62, el desempeño laboral de la municipalidad distrital de Morales se viene implementando de manera poco efectiva con tendencia a regular (36% malo y 34% regular), esto debido principalmente a factores como el bajo nivel de cumplimiento de metas trazadas por la organización, y esto a su vez debido a factores como el deficiente nivel en el cumplimiento de procedimientos realizados por los colaboradores dentro de dicha municipalidad, lo que acarrea como efecto lo mencionado anteriormente, asimismo, el grado de predisposición de colaboración entre los colaboradores en la organización presenta ciertas deficiencias, ya que a pesar de que no existen gran cantidad de conflictos entre compañeros de labor, cada uno vela por su función y los trabajos a su cargo, más no existe un espíritu de equipo.

Por otro lado como se mencionó anteriormente el trabajo en equipo por ser deficiente ha ocasionado el incumplimiento de muchos proyectos y la sensación de competitividad extrema, puertas adentro de la institución, asimismo el nivel de satisfacción de los colaboradores en el trabajo es deficiente, según manifestaciones de los propios trabajadores. Todos los factores mencionados anteriormente no permiten que los trabajadores puedan laborar de manera dinámica y armónica dentro de la municipalidad, lo que ocasiona que los colaboradores se sientan estresados en sus respectivos puestos y labores asignadas.

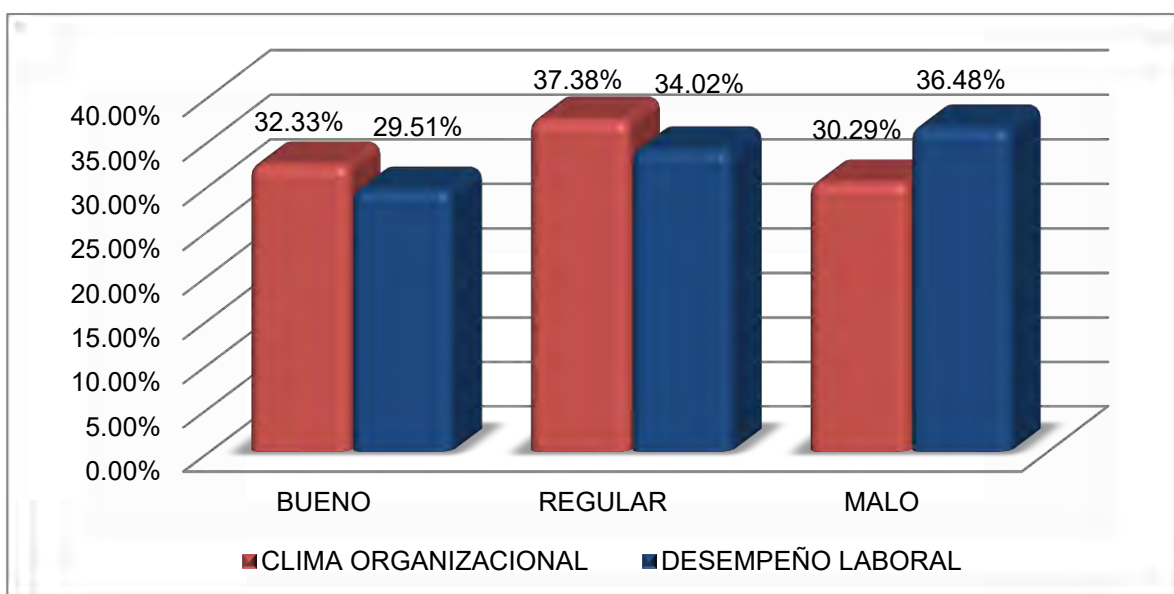
Por ultimo según los resultados arrojados el nivel de compromiso en el trabajo se realice de manera regular con tendencia a eficiente, ya que a pesar de que existe gran cantidad de problemas en la organización, los colaboradores saben que su labor es de vital importancia para la ciudadanía, lo que les impulsa a desenvolverse cada día mejor; asimismo el conjunto de colaboradores comprometidos con sus labores ha ocasionado como efecto un aceptable nivel de compromiso organizacional, lo que ha venido haciendo de la municipalidad distrital de Morales una institución representativa en la comunidad.

4.1.6 Resultados de correlación de variables:

Tabla N° 66: Correlación clima organizacional - desempeño laboral.

Correlación clima organizacional – desempeño laboral	Clima organizacional	Desempeño laboral
Bueno	32,33%	29,51%
Regular	37,38%	34,02%
Malo	30,29%	36,48%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Gráfico N° 63: Correlación Clima Organizacional - Desempeño Laboral.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad distrital de morales.

Como se puede observar en el Gráfico N° 63: Correlación Clima Organizacional - Desempeño Laboral., tal y como se muestra gráficamente el nivel de relación entre la variable dependiente y la independiente es fuerte, ya que cada una de las opciones de respuesta obtuvieron similares porcentajes, es así que en base a los resultados obtenidos y la tendencia de los gráficos, se puede concluir que existe un fuerte grado de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral experimentado por los colaboradores, por lo que se acepta la hipótesis planteada: Un buen clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de morales, durante el primer semestre del año 2015.

4.2 Discusiones:

Con respecto a **García (2003)**, en su investigación “El clima organizacional como proceso para lograr una organización aprendiz en SEDALIB S.A. - Guatemala”, indica que “el personal encuestado no conoce las expectativas laborales de la compañía, así mismo no se sienten motivados por una visión común y no una gran unidad de propósito en seguir adelante, por otro lado el personal si conoce cuál es la razón de la existencia de la compañía y cómo contribuye a la sociedad, y que además el personal no percibe ni conoce claramente las reglas y los valores que se tienen dentro de la compañía, es por ello que existe un nivel bajo de clima laboral”. Después de haber analizado detalladamente los resultados de **García (2003)** se pudo, al igual que el de la presente investigación deducir que resultados similares se obtuvieron, puesto que en la presente investigación se determinó que es regular el nivel de confianza que crea el jefe frente a sus colaboradores, por lo que no se sienten motivados, así mismo pocas son las veces que el personal valora los beneficios que brinda la empresa, por lo que no se sienten orgullosos de la misma, por otro lado el personal no se encuentra bien informado sobre las políticas que maneja la empresa, pero sin embargo, estos sienten la obligación de acatarla.

Por otro lado **Polanco (2010)** en su investigación “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios de la corporación autónoma regional del valle del cauca – cvc – de la ciudad de santiago de cali” en sus conclusiones menciona que: “algunas dimensiones del clima laboral como el liderazgo del jefe, la participación, el compromiso, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo son factores que inciden positivamente en el clima organizacional en la Corporación Regional del Valle del Cauca CVC-Cali.”, ante lo mencionado se pudo inferir que las dimensiones mencionadas por **Polanco (2010)** influyen significativamente en el clima laboral, es por ello que en la investigación se ha utilizado estas dimensiones; pero sin embargo, se obtuvo como resultado un bajo clima laboral debido a que estos aspectos no se vienen desarrollando efectivamente en la organización, por tanto lo mencionado por la autora fue de gran ayuda para poder determinar el nivel del clima organizacional, concordando de esta manera la veracidad de lo mencionado.

Así mismo **Baños (2011)** en su investigación “Influencia del clima laboral en el desarrollo empresarial del supermercado Plaza Vea de la Ciudad de Ica en el año 2010” concluye que: “El clima organizacional mide cual es la percepción que los miembros de la organización tienen acerca de esta. Permite conocer las características de la organización, estrategias

claves en el establecimiento de las relaciones laborales armoniosas y permanentes o mecanismos de retroalimentación eficaz que permite orientar, evaluar y coordinar acciones en función a un óptimo funcionamiento del clima organizacional.” Después de haber analizado los resultado de **Baños (2011)**, se pudo corroborar con los resultados de la presente investigación, ya que se ha obtenido falencias en la evaluación del clima organizacional que afectan en el desempeño laboral de los trabajadores, es por ello que al no tener un adecuado clima organizacional, el desempeño de los trabajadores será afectado en gran medida, entonces de acuerdo a lo mencionado por la autora, en la presente investigación observamos casos contrarios.

Por otro lado **Duque (2009)** en su investigación “Desarrollo del modelo del clima organizacional en Maquiavicola Ltda. - Bogotá” entre sus conclusiones menciona que: “Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y contribución a la empresa, es un ambiente de mayor confianza y respeto”. De acuerdo a lo expuesto por la autora, se pudo indicar que caso contrario viene ocurriendo en la organización investigada debido a que los esfuerzos para mejorar la vida laboral no se vienen aplicando de buena manera en la organización, por lo que se obtuvo como resultado el bajo clima laboral que afecta significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de morales.

Finalmente **Chávez (2012)**, en su libro “Análisis del clima laboral en empresas guatemaltecas de la industria manufacturera que utilizan el cuadro de Mando Integral”, dice lo siguiente: “Un trabajador debe alcanzar las metas dentro de un tiempo determinado. Con ello se puede corroborar que el desempeño laboral de los recursos humanos tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación. Cuanto mejor sea la motivación mejor podremos desempeñar nuestro trabajo y con ello mejoraremos nuestra productividad.”, se pudo corroborar la teoría de **Chavez**, ya que en la presente investigación se ha logrado determinar que el comportamiento del personal no es lo más adecuado, por lo que no trae buenos resultados en el servicio, así mismo, otro factor del bajo nivel de desempeño es que el personal no se siente motivado al realizar su trabajo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones:

- Con respecto al clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Morales transcurrido el primer semestre del año 2015, se ha logrado diagnosticar que se posiciona en un nivel regular, esto debido a que existió algunas falencias como son la poca confianza que el jefe demuestra hacia sus colaboradores, al igual que el personal no puede tomar sus propias decisiones en la organización, así mismo, los beneficios no son percibidos adecuadamente ya que no se adecuan a sus necesidades, consecuentemente las políticas implantadas en la empresa no se adecuan a la posición del personal, por otro lado regularmente las remuneración percibidas por el personal no satisfacen sus necesidades, en consecuencia la estabilidad laboral del personal se ve afectada. Pero sin embargo el ambiente laboral se encuentra en óptimas condiciones.
- Con respecto al desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de morales durante el primer semestre del año 2015, se ha determinado en un nivel medio, puesto que las metas se vienen cumpliendo regularmente; igual que el cumplimiento de los procedimientos no son ejecutados adecuadamente, por otro lado la predisposición del personal se ve afectada de cierta manera, y este hecho también afecta al trabajo en equipo del personal, así mismo su satisfacción es baja; por lo antes mencionado es que el desempeño laboral se posiciona en un nivel regular.
- Entre los principales elementos del clima organizacional que inciden de manera negativa en el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de morales tenemos el bajo nivel de confianza imperante en la organización, los beneficios inadecuados, la remuneración deficiente y una amplia inestabilidad laboral.

5.1 Recomendaciones:

- Se recomienda a la municipalidad distrital de morales capacitar a los jefes de cada área en función al manejo adecuado de su personal, así mismo se recomienda a los directivos de la organización mejorar la comunicación con los colaboradores, indicándoles claramente cuáles son sus beneficios, y además la normas y políticas que estos deben cumplir.
- Por otro lado se recomienda a los directivos de la municipalidad en mención trabajar en base a la gestión por resultados, de esta manera se obtendrá la mejora del cumplimiento de metas del personal, se recomienda también formular estrategias en función a mantener satisfechos a sus colaboradores para que estos mejoren su rendimiento.
- Seguidamente se recomienda a la Municipalidad Distrital de Morales tomar las medidas correctivas en cuanto a los indicadores confianza, beneficios, remuneración e inestabilidad laboral, puesto que se ha identificado que viene incidiendo de manera negativa en el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

6.1 Referencias Bibliográficas:

1. ÁLVAREZ, G. (1992). El constructo del clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados. Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional.
2. BACA, M. (2007). Evaluación y diagnóstico de la cultura organizacional de la municipalidad distrital de san isidro. Lima. Tesis de Investigación.
3. BAÑOS, N. (2011). Influencia del clima laboral en el desarrollo empresarial del supermercado plaza vea de la ciudad de ica en el año 2010. Ica. Tesis de Investigación.
4. CHÁVEZ, C. (2012). Análisis del clima laboral en empresas guatemaltecas de la industria manufacturera que utilizan el cuadro de mando integral. Guatemala. Editorial: Universidad Rafael Landívar.
5. CHIANG, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid, España. Universidad Pontificia Comillas.
6. CHIAVENATO, I. (1998). Administración de recursos humanos. México. Edición: La Habana. ISPJAE.
7. DOMÍNGUEZ, M. (2012). La Inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. México. Editorial: Norma. Edición: Décima Edición. McGraw – Hill.
8. DUQUE, M. (2009). Desarrollo del modelo del clima organizacional en Maquiavicola Ltda. Bogotá. Tesis de Investigación.
9. GARCÍA, E. (2003). El clima organizacional como proceso para lograr una organización aprendiz en SEDALIB S.A. Guatemala. Tesis de Investigación.
10. HARBOUR, M. (1999). Motivación profesional y personalidad. Bolivia. Editorial: Universitaria - Sucre.
11. HERNÁNDEZ, R. (2007). Metodología de la investigación. Quinta Edición. Editorial McGraw – Hill. México.

12. LITWIN, G & STRINGER, R. (2002). Motivación y clima organizacional. Boston, E.E.U.U. Harvard Business School Press.
13. MARCHANT, L. (2005). Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Viña del Mar - Chile.
14. POLANCO, K. (2010). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios de la corporación autónoma regional del valle del cauca – cvc. Santiago de Cali. Tesis de Investigación.
15. RUBIO, E. (2010). Un buen clima laboral: Altas tasas de depresión entre trabajadores por mal clima laboral. Chile. Edición: Académica de la Universidad Andrés Bello.
16. SÁNCHEZ, K. (2010). Clima Organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de salud de las microrredes cuñumbuque y tabalosos- 2010. Tarapoto. Tesis de Investigación
17. SESCOVICH, S. (2012). Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las Pymes. Editorial: Tesis doctoral en Ciencias Gerenciales. Maracaibo. Edición: Rafael Belloso Chacín.
18. STONER, J. (1994). Administración de recursos humanos. México. Editorial McGraw-Hill.
19. TAGIURI, R. (2009). El clima de las instituciones financieras. México. Editorial: Revista complutense de educación.

CAPÍTULO VII

ANEXOS

7.1 Cuestionario del clima organizacional:

Cargo que desempeña:..... Tiempo de servicio:.....

Condición laboral:..... Edad:..... Sexo:.....

A continuación usted encontrará un cuestionario que consta de 25 preguntas, el cual busca medir el clima organizacional en su organización.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta marcando con una (X) sobre la opción con la cual esté de acuerdo.

El presente cuestionario es confidencial y anónimo y sólo tiene fines investigativos. Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo del cuestionario.

1. Mis compañeros de trabajo toman en cuenta mis opiniones:

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Muy pocas veces ☐ Nunca ☐

2. Soy aceptado por mis compañeros de trabajo:

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Muy pocas veces ☐ Nunca ☐

3. Mis compañeros de trabajo me hacen sentir cómodo:

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Muy pocas veces ☐ Nunca ☐

4. El grupo de trabajo valora mis aportes:

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Muy pocas veces ☐ Nunca ☐

5. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Muy pocas veces ☐ Nunca ☐

6. La toma de decisiones se realiza en equipo:

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Muy pocas veces ☐ Nunca ☐

7. Las decisiones tomadas por mi jefe son acertadas:

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Muy pocas veces ☐ Nunca ☐

8. El jefe confía en su grupo de trabajo:

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Muy pocas veces ☐ Nunca ☐

9. Valoro los beneficios que tengo en la organización:

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Muy pocas veces ☐ Nunca ☐

10. Estoy de acuerdo con la asignación salarial:

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Muy pocas veces ☐ Nunca ☐

11. Mis aspiraciones se ven reforzadas por la política de la organización:

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Muy pocas veces ☐ Nunca ☐

12. Realmente me interesa el futuro de la organización:

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Muy pocas veces ☐ Nunca ☐

13. Recomiendo a mis amigos la organización como un excelente sitio de trabajo:

☐ ☐ ☐ ☐

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca
14. Me enorgullezco de ser parte de la organización:					
Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Muy pocas veces <input type="checkbox"/>		Nunca <input type="checkbox"/>
15. Mi salario cubre todas mis necesidades:					
Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Muy pocas veces <input type="checkbox"/>		Nunca <input type="checkbox"/>
16. Me siento a gusto en mi puesto laboral:					
Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Muy pocas veces <input type="checkbox"/>		Nunca <input type="checkbox"/>
17. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo:					
Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Muy pocas veces <input type="checkbox"/>		Nunca <input type="checkbox"/>
18. El entorno físico de mi sitio de trabajo facilita la labor que desarrollo:					
Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Muy pocas veces <input type="checkbox"/>		Nunca <input type="checkbox"/>
19. El acceso a la información necesaria está a la disposición de todos los colaboradores:					
Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Muy pocas veces <input type="checkbox"/>		Nunca <input type="checkbox"/>
20. La iluminación del área de trabajo es la adecuada:					
Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Muy pocas veces <input type="checkbox"/>		Nunca <input type="checkbox"/>
21. La organización se preocupa por el futuro de sus colaboradores:					
Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Muy pocas veces <input type="checkbox"/>		Nunca <input type="checkbox"/>
22. La organización brinda estabilidad laboral:					
Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Muy pocas veces <input type="checkbox"/>		Nunca <input type="checkbox"/>
23. En lo ascensos los primeros en ser tomados en cuenta son los colaboradores:					
Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Muy pocas veces <input type="checkbox"/>		Nunca <input type="checkbox"/>
24. La organización apoya el desarrollo académico de sus colaboradores:					
Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Muy pocas veces <input type="checkbox"/>		Nunca <input type="checkbox"/>
25. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo:					
Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Muy pocas veces <input type="checkbox"/>		Nunca <input type="checkbox"/>

Muchas Gracias.

7.2 Cuestionario para medir el desempeño laboral:

Estimado compañero (a), a continuación leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre el Desempeño Laboral que se mide en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le pido por favor responder todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradecemos anticipadamente su colaboración.

I. DATOS GENERALES: Por favor, marque con una X su respuesta.

Sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>		Femenino		<input type="checkbox"/>
Edad	De 20 a 34	<input type="checkbox"/>	De 35 a 49	<input type="checkbox"/>	De 50 a mas	<input type="checkbox"/>
Grado o nivel de estudios	Secundaria Instituto o Bachiller	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Licenciado Magister	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Doctor	<input type="checkbox"/>
Condición laboral	Contratado	<input type="checkbox"/>	Destacado	<input type="checkbox"/>	Nombrado	<input type="checkbox"/>
Tiempo de Servicios	De 1 a 10 años	<input type="checkbox"/>	De 11 a 20 años	<input type="checkbox"/>	De 21 a más.	<input type="checkbox"/>
Cargo que desempeña	Administrativo	<input type="checkbox"/>	Especialista	<input type="checkbox"/>	Directivo	<input type="checkbox"/>

II. INDICACIONES: A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

1. Muy en desacuerdo. 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 5. Muy de acuerdo.
2. En desacuerdo. 4. De acuerdo.

N°	INDICADORES	ITEM	1	2	3	4	5
1	Cumplimiento de metas	¿Está de acuerdo en la forma como se cumplen los objetivos y metas de su institución?					

2	Cumplimiento de procedimientos	¿Los procedimientos de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño?					
		¿Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución?					
3	Predisposición de colaborar más allá de sus tareas	¿Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas?					
		¿Los trabajadores laboran fuera de su horario en la Municipalidad?					
4	Trabajo en equipo.	¿En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo?					
		¿Participa en la toma de decisiones de su área administrativa?					
		¿Está de acuerdo con el sistema de estímulos y equidad por hacer bien su trabajo?					
		¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?					
5	Satisfacción en el trabajo.	¿Tiene un sentimiento de pertenencia con su institución?					
		¿Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios?					
		¿Existe satisfacción en el trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato?					
6	Compromiso en el trabajo.	¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo?					
		¿Considera que la presión en el trabajo es la adecuada?					
7	Compromiso organizacional.	¿Concuerda con el comportamiento organizacional en su institución?					
		¿Está de acuerdo con el diseño de los medios de trabajo para desenvolverse en su centro de trabajo?					

Muchas gracias por su colaboración.

7.3 Recuento de datos para la confiabilidad de los instrumentos:

Instrumento del clima organizacional:

ENCUESTAS	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P1 0	P1 1	P1 2	P1 3	P1 4	P1 5	P1 6	P1 7	P1 8	P1 9	P2 0	P2 1	P2 2	P2 3	P2 4	P2 5
1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2
2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2
3	3	3	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4
4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	4	4	5	4	4	3	3	5	4	3	3	3	3	5	3	4
5	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2
6	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	5
7	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
8	5	3	4	3	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	4	3	4	3	4
9	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2
10	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1
11	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2
12	5	3	5	5	5	4	3	4	3	5	4	3	3	5	5	5	4	5	3	5	3	4	5	5	4
13	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2
14	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2
15	3	5	5	3	4	5	4	5	3	4	5	3	4	4	5	5	3	3	3	4	5	3	3	3	3
16	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2
17	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	5
18	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
19	5	3	4	3	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	4	3	4	3	4
20	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2
21	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1
22	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2
23	5	3	5	5	5	4	3	4	3	5	4	3	3	5	5	5	4	5	3	5	3	4	5	5	4
24	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2
25	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	5
26	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
27	5	3	4	3	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	4	3	4	3	4
28	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2
29	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1
30	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2
31	5	3	5	5	5	4	3	4	3	5	4	3	3	5	5	5	4	5	3	5	3	4	5	5	4
32	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2
33	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2
34	3	5	5	3	4	5	4	5	3	4	5	3	4	4	5	5	3	3	3	4	5	3	3	3	3
35	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2
36	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	5

37	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
38	5	3	4	3	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	4	3	4	3	4
39	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2
40	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1
41	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2
42	5	3	5	5	5	4	3	4	3	5	4	3	3	5	5	5	4	5	3	5	3	4	5	5	4
43	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1
44	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2
45	5	3	5	5	5	4	3	4	3	5	4	3	3	5	5	5	4	5	3	5	3	4	5	5	4
46	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2
47	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	5
48	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2
49	3	3	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4
50	3	5	3	3	5	3	3	5	3	4	4	5	4	4	3	3	5	4	3	3	3	3	5	3	4
51	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2
52	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	5
53	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
54	5	3	4	3	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	4	3	4	3	4
55	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2
56	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1
57	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2
58	5	3	5	5	5	4	3	4	3	5	4	3	3	5	5	5	4	5	3	5	3	4	5	5	4
59	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2
60	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2
61	3	5	5	3	4	5	4	5	3	4	5	3	4	4	5	5	3	3	3	4	5	3	3	3	3
62	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2
63	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	5
64	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
65	5	3	4	3	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	4	3	4	3	4
66	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2
67	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1
68	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2
69	5	3	5	5	5	4	3	4	3	5	4	3	3	5	5	5	4	5	3	5	3	4	5	5	4
70	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2
71	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	5
72	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
73	5	3	4	3	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	4	3	4	3	4
74	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2
75	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1

Instrumento del desempeño laboral:

PREGUNTAS / ENCUESTADOS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	3
2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2
3	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2
4	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3
5	4	4	4	5	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	3	4
6	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
7	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2
8	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3
9	3	3	5	4	5	5	3	4	4	5	3	5	4	4	5	3
10	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2
11	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2
12	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2
13	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2
14	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1
15	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2
16	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
17	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2
18	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	3
19	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2
20	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2
21	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3
22	4	4	4	5	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	3	4
23	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
24	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2
25	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3
26	3	3	5	4	5	5	3	4	4	5	3	5	4	4	5	3
27	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2
28	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2
29	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2
30	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2
31	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1
32	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2
33	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	3
34	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2
35	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2
36	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3
37	4	4	4	5	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	3	4
38	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
39	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2

40	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3
41	3	3	5	4	5	5	3	4	4	5	3	5	4	4	5	3
42	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2
43	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2
44	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2
45	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2
46	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1
47	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2
48	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
49	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2
50	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	3
51	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2
52	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2
53	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3
54	4	4	4	5	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	3	4
55	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
56	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2
57	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3
58	3	3	5	4	5	5	3	4	4	5	3	5	4	4	5	3
59	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2
60	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2
61	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2
62	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2
63	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1
64	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2
65	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2
66	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3
67	3	3	5	4	5	5	3	4	4	5	3	5	4	4	5	3
68	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2
69	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2
70	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2
71	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2
72	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1
73	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2
74	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	3
75	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2

7.4 Instrumentos validados: (En la otra página).